



Le siège social ou « bureau de service » de l'entreprise suédoise (la cantine, ici), à Älmhult, est une ruche où tout est pensé et fabriqué.

Les bons mots du géant mondial du meuble Ikea

La chaîne d'ameublement a tout de la firme mondiale. En invitant 270 journalistes de 40 pays pour les « Democratic Design Days » à Älmhult, en Suède, elle fait la démonstration de sa toute-puissance sur le marché du mobilier et de la décoration. Tour d'horizon de ses forces en sept mots clés.

ÄLMHULT,
le berceau d'Ikea
en Suède

Älmhult n'est connue que des initiés. Ici, dans cette grosse bourgade située à 400 kilomètres au sud de Stockholm, on « respire » Ikea. Jugez plutôt : sur les 16 000 habitants, 6 500 travaillent tous les jours au siège de la firme. D'ailleurs, on ne parle pas de « siège », mais de « bureau de service ». Même le PDG, Peter Agnefjäll, change tous les

jours de salle. À Älmhult, les produits sont dessinés (le prototyping), testés (le testing), fabriqués (l'usine), et leur acheminement pensé (la logistique). Ici aussi, il y a un hôtel, Ikea bien sûr, pour accueillir les visiteurs de passage. C'est aussi là que le premier magasin Ikea a ouvert dans le monde en 1957. Rien ou presque n'a changé dans la ville natale d'Ingvar Kamprad, le fondateur d'Ikea, 90 ans cette année. Pour lui rendre hommage, le musée dédié à l'œuvre de sa vie a quitté son sous-sol exigü pour étrenner un nouveau bâtiment le 30 juin. Sur 7 000 m² et quatre étages, il déroule l'histoire d'Ikea, fondé en 1943 et devenu le premier groupe d'ameublement, avec un chiffre d'affaires de presque 32 milliards d'euros.

ELMTARYD, la ferme natale du fondateur

L'un des hommes les plus riches de la planète, Ingvar Kamprad, vit toujours – après une longue parenthèse de trente-cinq années en Suisse – à Agunnaryd, son village natal près d'Älmhult, tout près d'Elmtaryd, du nom de la ferme familiale où il est né en 1926. Les premières lettres de ces lieux-dits ont donné le A et le E d'Ikea... Les deux autres lettres correspondant aux initiales du grand homme.

On peut voir son bureau au musée à la gloire de la firme, et même son bloc de trois tiroirs sur lequel il note au crayon toutes ses bonnes idées. Ses trois garçons, Peter, Jonas et Mathias, travaillent aujourd'hui... chez Ikea évidemment. Celui qui a commencé par vendre des allumettes, puis des semences, compte parmi ses modèles préférés NK-bo, un grand magasin

à Stockholm. En l'espace de soixante ans, Ingvar Kamprad a transformé en multinationale la petite société créée à Älmhult, présente désormais dans 28 pays avec 385 magasins. Mais il vit dans la plus grande discrétion. Les équipes d'Ikea, qui ont conçu le musée consacré à l'histoire de l'entreprise, ne savaient toujours pas s'il viendrait le jour de l'inauguration, le 30 juin.

IOS, le cœur du réacteur

Non, cet IOS-là n'est pas le système d'exploitation Apple, mais Ikea of Sweden, le centre névralgique de l'enseigne, à Älmhult. «*Nous allons dessiner 2 000 nouveaux produits cette année, annonce Marcus Engman, design manager chez Ikea. Toujours avec les mêmes critères : la forme, la fonction, la qualité, le respect de l'environnement et, bien sûr, à un prix raisonnable.*»

Chaque année, Ikea réussit la prouesse de réduire de 2 % le coût de production de ses articles dans le monde. Ikea, le Toyota du meuble ? «*En quelque sorte, répond Henrik Elm, global purchase manager, présent chez Ikea depuis vingt-sept ans. Pour baisser les prix, nous cherchons toujours à optimiser.*» Et de citer l'exemple de la table basse Lack passée de 12 €, lors de son lancement en 1992, à 5 €. Idem pour les ampoules leds, dont le prix a été divisé par... un peu plus de six, de 10 € à 1,50 €. Tout est donc calculé en fonction de cet objectif : les camions sont remplis au maximum, leur trajet calculé pour faire le moins de kilomètres possible, les usines les plus proches des magasins et des «centres de distribution», sortes d'intermédiaires entre les lieux de produc-



« En Chine, nous avons démarré trop haut en prix. En Inde, nous allons cibler la classe moyenne, très importante. »

Jesper Brodin, responsable des achats et de la logistique d'Ikea

BILLY, l'icône du design

Pour le musée Ikea qui vient d'ouvrir, les concepteurs ont demandé à des aficionados de l'enseigne d'imaginer «leur» bibliothèque Billy. Billy ? C'est l'étagère qui a été créée en 1979 et qui a connu, très vite, un succès fulgurant. Comme Billy, l'offre d'Ikea regorge de produits devenus des emblèmes : la chaise Mammut pour enfant, la table basse Lack ou le sofa Klippan. Autant de noms qui sonnent «Ikea».

Les 16 designers d'Ikea of Sweden, la cellule principale, travaillent... à Älmhult. Mais toutes structures confondues, ils sont 200 à imaginer les produits de demain. Le travail commence un an et demi avant leur sortie sur catalogue. Parfois, il faut compter plus, jusqu'à trois ans, entre l'idée, le développement et la fabrication. Au sein du «Prototype shop», une quinzaine de personnes planchent sur la mise en œuvre concrète d'une idée. «*Nous partons du dessin pour aller jusqu'au produit, explique Karen Pflug, responsable de la qualité chez Ikea. À chaque fois, nous étudions la forme, la qualité, la fonctionnalité. Depuis deux ans, nous avons fait évoluer la chaîne de valeur pour améliorer la qualité.*» En tant qu'ancienne de Nike, Karen Pflug s'y connaît en maîtrise des process. Dans les prochains mois, sera mis en place un système de notation. Ceux qui viennent d'acquiescer une étagère Billy pourront noter de un à cinq sa facilité de montage.

32 Mrds€

Le chiffre d'affaires en 2015 d'Ikea, à +11,2%

385

Le nombre de magasins à date

63%

la part des produits fabriqués en Europe

2 500

Le nombre de nouveaux produits chaque année

Source : Ikea

En Chine, Ikea est présente depuis 1990, mais ne compte que 13 magasins (ici, celui d'Hangzhou). Aujourd'hui, elle nourrit de fortes ambitions en Inde.

10年
品质保证

POÄNG 波昂 扶手椅
高品质不仅给您提供舒适体验, 更拥有170公斤超大承重

POÄNG not only to provide you with high quality's comfort, but also has a large load capacity 170 kg



© SH JIANXUE/SHUHA-REA

INDUSTRY, l'intégration poussée à l'extrême

Pour baisser ses coûts de production de 2 % chaque année, rien de tel que l'intégration verticale de la chaîne de valeur. Ikea maîtrise donc 100 % de sa production dans le monde. Cinq pays principaux approvisionnent le groupe en priorité : la Pologne, la Russie, la Slovaquie, le Portugal et la Suède. Ici, à Älmhult, il y a aussi une usine qui produit les panneaux de particules que l'on retrouve quasi sur tous les meubles. «*Nous fabriquons une quarantaine de portes laquées différentes*», précise Nils, le directeur de cette unité de production.

Ikea Industry Älmhult fait partie des plus petites usines, seulement 36 000 m². Avec un rythme de production de 7 millions de pièces par an, elle achemine de la marchandise en Allemagne, voire au Japon. Ikea travaille aussi avec d'autres fournisseurs qu'Ikea Industry. «*Nous en avons un millier environ*, précise Henrik Elm. *Lorsque nous travaillons avec une usine, nous essayons de faire 50 % minimum de volumes avec elle.* » Les ratios, toujours !

KÖTTBULLAR, le symbole de la cuisine Ikea

Les chiffres donnent le tournis. 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2015, en croissance de 10,1 %, et 1 000 personnes supplémentaires qui ont rejoint les 16 500 salariés d'Ikea Food, la division la plus prospère du groupe. Le premier restaurant a ouvert en 1959, à Älmhult. Aujourd'hui, le plus grand, de 950 couverts, se situe à Séoul. La Corée appartient au petit cercle des nouveaux pays où Ikea Food s'implante, comme l'Indonésie. C'est en Suède que sont concoctés les 24 nouveaux plats qui rejoignent la carte chaque année. Cette année, au menu, de nouvelles Köttbullar, les célèbres boulettes, mais *veggies*, ainsi que du saumon au citron. Saumon certifié MSC, Ikea se targuant d'être le plus grand vendeur de poissons certifiés au monde. Michael La Cour dirige les trois équipes qui élaborent les nouvelles recettes à Malmö, dans le sud de la Suède, où Ikea a également des «bureaux de service». «*15 à 20 % de nos clients ne viennent que pour manger*, assure-t-il.

44

Le nombre d'usines dans 10 pays différents

5,4%

La part du CA du groupe réalisée avec Ikea Food

Source : Ikea

HYDERABAD, le nouvel eldorado à l'international

Ikea ne compte que 20 magasins dans son pays, alors que la firme exploite 385 points de vente. Pour autant, le développement est très maîtrisé. Présent dans neuf pays, Ikea se montre avare en ouvertures. Ainsi, en 2015, l'enseigne n'a ouvert que 13 magasins. Le démarrage est souvent lent. Comme en Chine où les premières unités ont vu le jour en 1990. Vingt-cinq ans après, le pays en dénombre seulement 22.

En Inde, le groupe ouvre cet été son premier point de vente à Hyderabad, et nourrit de grandes ambitions. «*En Chine, nous avions démarré trop haut en prix*, raconte Jesper Brodin, responsable des achats et de la logistique. *En Inde, nous allons cibler la classe moyenne, très importante.* » Chaque détail compte : pour plaire aux Indiens, peu bricoleurs en général, Ikea va offrir les services d'un monteur. Le groupe espère bien atteindre 25 magasins d'ici à dix ans. Elle y a mis les moyens : 1,4 milliard d'euros d'investissement. ■

MAGALI PICARD, À ÄLMHULT (SUÈDE)