



Chapitre 7 La démarche stratégique

Etude de cas sur l'entreprise Ikéa

Adapter la stratégie d'une entreprise



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivants :



1. La stratégie d'Ikea a nécessité des ajustements, expliquez pourquoi.
2. Quelle sera la mission de Johan Laurell ?
3. Quelles décisions sont prises pour atteindre cet objectif ?
4. Identifiez les ressources que Johan Laurell va mobiliser.
5. À l'aide d'une recherche sur Internet, précisez les impacts d'une inflation sur les entreprises et les risques qui en découlent. Présentez le résultat de vos recherches à l'ensemble de la classe.

Document 1 : Ikéa les ventes stagnent



L'inflation oblige à une double lecture du résultat des entreprises. La distinction entre le chiffre d'affaires et les volumes s'impose. Ikea France en donne l'exemple. L'enseigne d'ameublement a annoncé mardi une hausse de 13,4 % de ses ventes en valeur pour son exercice 2021-2022 clos le 31 août. La réalité de l'activité est moins bondissante. [...]

Fin 2021, le groupe a annoncé une hausse de ses prix de 9 % en moyenne dans le monde, qui répercutait la hausse du coût des matières premières et du transport. Une règle de trois amène à la conclusion que les volumes, c'est-à-dire le nombre d'articles vendus, ont stagné. « Les chiffres

ne sont pas les mêmes en volume et en valeur », reconnaît la directrice financière Anne-Laure Jacquemart, qui refuse plus de précision. Avec cette grille de lecture, les chiffres de progression des rayons cuisine (8 %), salon et rangement (14 %) se lisent en valeur relative. La seule certitude vient du département bureau qui, avec une croissance de 34 %, confirme que la généralisation du télétravail pour les métiers du tertiaire a entraîné le réaménagement de nombreux intérieurs.

L'inflation contrecarre la politique de baisse des prix d'Ikea, temple du « design accessible à tous ». « Nous réinvestirons dans nos prix dès que cela sera possible », promet la directrice financière. Ce sera l'une des missions du nouveau PDG de la filiale française, le Suédois Johan Laurell.

Le dirigeant pilotera l'enveloppe d'investissements de 650 millions à l'horizon 2025. Les ouvertures de grandes boîtes bleues céderont la place à des points de vente plus petits. En France, Ikea exploite déjà six points conseil de 100 mètres carrés, dans les grandes villes ou des zones éloignées des grands magasins comme Perpignan et Besançon. S'ajoute à cela deux ateliers de planification (pour les cuisines et les dressings) de 600 mètres carrés, à Nice et bientôt avenue Daumesnil, à Paris. Le programme des ouvertures à venir n'est pas dévoilé.

Ikea lancera aussi un plan de décarbonation de 27 millions d'euros qui s'ajoutent aux 22 millions investis depuis 2016 dans les énergies renouvelables (panneaux photovoltaïques et éoliennes) et les économies d'électricité (des leds éclairent tous les magasins).

La fin des confinements a abaissé la part des ventes en ligne de 33 % à 20 %. Les aménagements qui permettent d'expédier 40 % des livraisons depuis les magasins se poursuivent cependant. À Plaisir, en région parisienne, un retrait autonome des marchandises est en test. Un silo permet la récupération des commandes Internet, y compris les gros volumes. Il est ouvert de 6 heures à 21 heures.

Ikea démarrera par ailleurs dans quelques semaines la livraison fluviale sur la Seine entre l'entrepôt de Gennevilliers et le quai de Bercy au cœur de Paris. Le dernier kilomètre s'effectuera en camionnette électrique. Plus que jamais, Ikea développe ses services. La livraison à domicile et le montage des meubles génèrent déjà 90 millions de revenus. Une ressource bienvenue quand la vente de produits plafonne.