



IKEA PS : plus qu'un simple post-scriptum, des Produits Spécifiques, un "momentum" pour la firme

Pauline CALVEZ

Mémoire de 4e année

Séminaire : Stratégie et audit : métiers de l'expertise

Sous la direction de : Docteur Bernhard Kitous

2011 - 2012

Remerciements

En premier lieu je tiens à remercier mon directeur de monographie et professeur, docteur Bernhard Kitous. Son accompagnement, ses conseils avisés et son dynamisme ont été des moteurs pour la réalisation de ce travail.

Je souhaite également remercier chaleureusement toutes les personnes m'ayant permis de réaliser ce mémoire :

- Michel Seimandi, directeur du magasin IKEA à Pacé-Rennes, pour sa sympathie et les précieuses informations qu'il a pu me transmettre.

- Isabelle Rodriguez, coordinatrice supply worldwide des collections IKEA PS et IKEA Stockholm de 2005 à 2010, pour sa gentillesse et son éclairage sur la gamme IKEA PS.

- Matali Crasset, designer française qui a su me donner un avis franc et sincère sur mon objet d'étude.

Je remercie mes camarades de travail, Nicolas Contreras, Ludovic Léa et Jessica Moreau pour leur dynamisme et la bonne ambiance de nos réunions de travail.

Enfin je remercie mon entourage de m'avoir accompagné et soutenu dans la réalisation de ce mémoire.

Table des matières

Executive summary : (version française).....	4
Executive Summary (english version).....	5
I.Première Partie :Mise en scène du cas.....	6
II.Deuxième partie : Analyse et résolution du cas.....	8
A.Signes et symptômes.....	8
1.IKEA PS, un instrument de différenciation	9
a.Des produits innovants.....	9
b.Elargissement de la clientèle cible	11
2.Un « outils marketing puissant ».....	14
a.Raconter une histoire.....	14
a. Storytelling	14
b. Des outils de communication originaux	15
b.Une édition limitée.....	17
3.Un poisson-pilote	18
a. IKEA PS la star de la direction générale.....	18
a.Une logique d'essais et erreurs.....	18
b. IKEA PS : un Momentum pour la firme	19
b. Des blocages en interne	21
B.Diagnostic.....	24
C.Perspectives et limites	26
1. Pronostic	26
2.Limites du travail accompli	28
Bibliographie.....	30
Annexes.....	31
Annexe 1 : Uppleva un meuble multimédias.....	31
Annexe 2 : grille des prix	32
Annexe 3 : Storytelling	34
Annexe 4 : Analyse croisée des variables	35
Annexe 5 : Interview d'Isabelle Rodriguez (coordinatrice supply worldwide des collections IKEA PS et IKEA Stockholm de 2005 à 2010).....	36
Annexe 6 : échantillon de produits IKEA PS	40
Annexe 6 : échantillon de produits IKEA PS	41

Executive summary : (version française)

Cette monographie a pour objet une gamme particulière développée depuis 1995 par la firme multinationale IKEA, la collection IKEA PS. Elle vient compléter l'assortiment courant de la marque. Editée tous les trois ans, elle est articulée autour d'un thème différent à chaque fois : « le design démocratique » en 1995 et 1998, « dedans, dehors » en 2001, « meubles-jouets » en 2003, « les idées les plus folles » en 2006, « le design renouvelable » en 2009 et enfin la dernière née « inspirée par l'histoire, conçue pour aujourd'hui » dont la sortie en France est prévue pour le mois de juin 2012.

PS signifie post-scriptum, littéralement ce qui est « écrit après ». Le PS peut être considéré comme un outils pour pallier à un oubli ou pour souligner un point important.

L'idée avancée par IKEA avec sa gamme PS est d'afficher un design élitiste pour affermir sa position dans ce domaine. Toutefois cet objectif est complété par la volonté de conserver des prix les plus faibles possibles pour couvrir un spectre de consommateurs large et répondre au slogan « to create a better everyday life for the many people ».

L'intérêt de travailler sur cette gamme en particulier est de remonter la stratégie produit et marketing de la firme et comprendre ainsi les enjeux auxquels elle fait face. Il est aussi intéressant de s'interroger sur les rapports de force qui peuvent s'exercer entre la direction générale et le pouvoir délocalisé (directeurs de magasins notamment) lors de la mise en place d'une innovation.

Cette étude a pour but de mettre en lumière les outils stratégiques de la gamme IKEA PS pour comprendre la stratégie globale d'IKEA. La communication IKEA propose une image idéale de la firme, la gamme IKEA PS semble renforcer cette image. C'est pourquoi il est intéressant de se demander ce que la firme recherche véritablement avec cette gamme : une nouvelle pierre à la construction de l'image IKEA ? Un test pour se lancer sur un nouveau marché ?

Executive Summary (english version)

This work is about a particular range of products launched by the multinational firm IKEA in 1995, the IKEA PS collection. It's an addition to the current collection of IKEA. Renewed all three years since 1995, each time it revolves around a specific theme, in 1995 and 1998 it was « the democratic design », in 2001 « inside-outside », in 2003 « toys-furnitures », in 2006 « the craziest ideas », in 2009 « renewable design » and finally in 2012 it is « inspired by yestarday, made for today ».

PS signification is Post-scriptum, literally what is written next. PS could also be considered as an omission or something we want to highlight. The aim of IKEA with this collection is to advertise an elitist design to strength the firm's position in this field. This objective is completed by the willing to keep prices as low as possible to reach a large range of customers and to answer the famous motto of IKEA “to create a better everyday life for the many people”.

The interest to work on such a range of products is to work up to the product and marketing strategies of IKEA and to understand the challenges the firm is facing. It's also interesting to wonder about the relations of power within the group, in particular between the head quarter and the relocated power while launching of such a range.

This work aims to highlight the strategic tools of the range IKEA PS to understand the global strategy of IKEA. IKEA's communication is advertising an ideal image of the firm and IKEA PS seems to strength this image. That's why it's interesting to wonder about what the firm is really seeking with IKEA PS : is it a way to add to this image of an ideal firm, or is it a test to enter a new market ?

I. Première Partie : Mise en scène du cas

Des histoires de vie

Né en 1982, Thomas fête ses 30 ans cette année. IKEA aussi fête des 30 ans cette année, les 30 ans de sa « vie commune » avec les consommateurs français. 30 ans qu'IKEA accompagne les français dans les grandes étapes de leur vie. Pour Thomas cela a été quand il a rencontré Emilie et qu'ils ont décidé d'emménager ensemble. Ou encore lorsqu'ils ont appris l'arrivée de leur premier enfant, Léa. Aujourd'hui encore ils continuent à fréquenter régulièrement IKEA, ils sont d'ailleurs ravis qu'un magasin ait ouvert ses portes à Brest, à 100 kilomètres de chez eux. Cependant à 30 ans ce jeune couple aspire à autre chose, plus d'originalité et ils en ont les moyens. Peut-être entendront-ils parler de la nouvelle collection IKEA PS ou de la collection IKEA Stockholm, ou alors ils décideront de changer de fournisseur de meubles.

Depuis 1995 IKEA s'est lancé dans un nouveau pari : « ajouter son dernier mot au monde du design » avec la collection IKEA PS, pour post-scriptum. « Une collection unique présentée environ tous les trois ans et qui complète l'assortiment courant d'IKEA. » L'objectif ? Se libérer des conventions traditionnelles et faire place à des articles audacieux, osés et pointus qui évoluent avec ses consommateurs. Cette gamme est disponible dans tous les magasins de la firme, quel que soit le pays.

La démocratisation par le design

Lorsque l'on évoque IKEA, il est fort probable que notre interlocuteur ait en tête ce logo bleu et jaune si caractéristique de la firme. Des couleurs symboliques qui en disent long sur l'importance du pays d'origine de la firme dans sa stratégie. Outre l'imaginaire, en pénétrant dans un magasin IKEA la Suède est omniprésente : le service de restauration proposant des spécialités suédoises, l'épicerie regorgeant de produits suédois, les noms des produits... A la source de la firme suédoise il y a un autre pilier central, le design. Chez IKEA il est une affaire d'envergure car il entend

répondre aux exigences humanistes de la social-démocratie suédoise. Depuis les années 30 les partis sociaux-démocrates se sont multipliés en Scandinavie, avec une préoccupation en tête, créer de la richesse pour le pays et pour les individus. C'est Gregor Paulsson¹ qui a transposé cette idée au monde du design en défendant l'idée que rendre le design accessible au plus grand nombre bénéficie à la majorité.

Une idée qui n'est pas sans rappeler le slogan fondateur d'IKEA « to create a better everyday life for the many people ». Il illustre l'objectif de la firme de démocratiser le design, longtemps réservé à une élite. La gamme IKEA PS semble aller encore plus loin vers cet objectif, en « lançant un défi au design élitiste ». En ce sens le thème de la première gamme est révélateur « le design démocratique ». Interrogée, Matali Crasset, designer française explique que le « secteur du meuble contemporain est inerte, IKEA est l'un des moteurs du design car il permet aux gens de se faire plaisir et de vivre avec leur temps grâce à des produits accessibles ».

IKEA PS : une approche humaniste et stratégique ?

“Mais nous ne créons pas les collections IKEA PS simplement pour servir une sorte de discours intellectuel sur notre passion pour le design. L'intérêt est bien plus de créer de l'utilité pour le plus grand nombre chez eux. Le design a sa place chez tout le monde.” Extrait de la plaquette de présentation IKEA PS 2012

Cette approche humaniste est-elle compatible avec les intérêts stratégiques de l'entreprise ? IKEA PS est un instrument de démocratisation du design. Mais peut-on croire à une démarche purement humaniste, IKEA PS n'est-elle pas aussi un des nombreux outils que la firme utilise pour capter la lumière et étouffer les accusations et les scandales ? A-t-elle seulement pour objectif de servir les consommateurs ou est-elle également un moteur pour le devenir et l'avancement d'IKEA ?

1 More beautiful things for everyday use, 1919

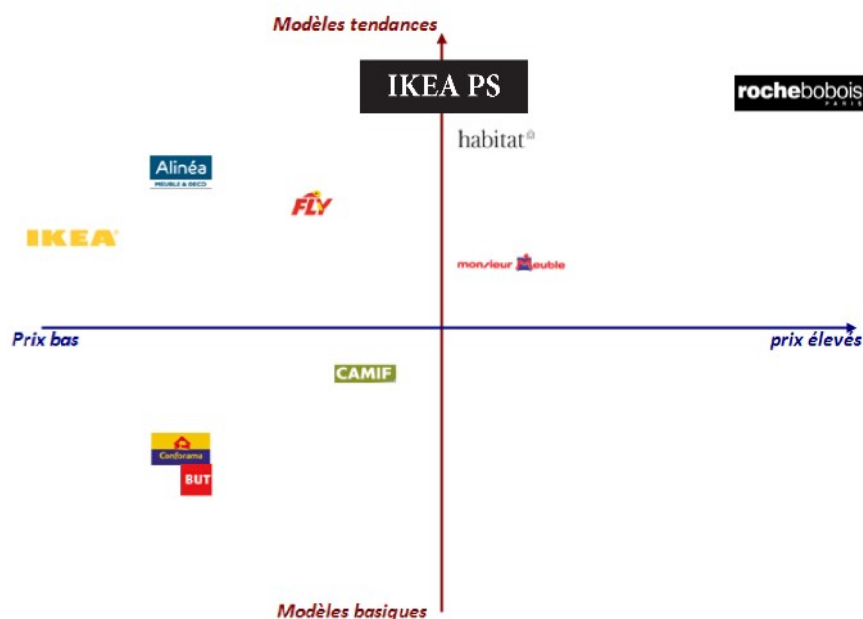
II. Deuxième partie : Analyse et résolution du cas

A. Signes et symptômes

Le secteur du meuble évolue avec les modes de vie. « Le meuble répond toujours à un aspect utilitaire. Cependant, des fonctions essentielles d'esthétisme, de valeur affective, en rapport direct avec le goût et la personnalité du consommateur, en font un produit de mode lié à des critères fluctuants et subjectifs. Jadis patrimonial, le meuble devient un objet de consommation courante et perd peu à peu son statut social. »²

Face à ces changements de mode de consommation et à une concurrence de plus en plus féroce, IKEA a su se faire une place sur le marché français. Cependant elle doit sans cesse innover pour se différencier de ses concurrents et conserver son avantage concurrentiel.

Carte perceptuelle sur les DAS du mobilier et petit équipement :



Les concurrents : la place d'IKEA PS dans les domaines d'activité stratégiques du mobilier et du petit équipement.

2 Le meuble en kit, Sessi, édition 2

1. IKEA PS, un instrument de différenciation

La gamme IKEA PS vise le haut de gamme à des prix moyens contrairement à la collection courante qui propose des produits moyen de gamme à des prix faibles. IKEA suit un raisonnement de type différenciation comme l'a défini Michael Porter : « obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit ou un service à haute valeur ajoutée à une cible large, avec des volumes faibles mais de fortes marges ». Les concurrents d'IKEA sont de plus en plus nombreux rivalisant avec son offre à bas prix. Avec la gamme IKEA PS, la firme choisit une stratégie de différenciation pour se démarquer de ses concurrents, non pas sur le terrain des meubles moyen de gamme à bas prix, mais sur une collection plus haut de gamme car à haute valeur ajoutée en design, à un prix à peine plus élevé.

a. Des produits innovants

« L'innovation, c'est la création d'un avantage concurrentiel par : un nouveau produit ou service, une nouvelle organisation ou un nouveau procédé, quelle que soit sa nature : incrémentale, radicale ou de rupture. » François Drouin, PDG d'Oséo dans le Livre Blanc « 10 propositions pour favoriser l'innovation en France », publié en juin 2008.

La collection IKEA PS est assez différente de la collection courante, plus innovante dans les formes, les matériaux et les concepts. Les designers auxquels IKEA fait appel pour développer cette gamme sont plus libres, non pas au niveau des coûts, mais au niveau de la créativité. L'objectif étant de développer une gamme à haute valeur ajoutée en design. En ce sens, ce ne sont pas uniquement les designers employés habituellement par IKEA of Sweden qui y concourent, IKEA fait également appel à de grands noms du monde du design, spécialisés dans les produits qu'elle souhaite développer.

Ainsi les articles IKEA PS peuvent être définis comme des innovations. En effet même si le cahier des charges de la collection est similaire au cahier des charges habituel, le pari est de s'y tenir en créant des articles plus audacieux et plus fous qui, en ce sens, se différencient de l'assortiment courant. L'innovation peut se retrouver dans le choix des matériaux innovants ou dans le mélange de matériaux ancestraux et

de matériaux plus « technologiques ». Par exemple le plat IKEA PS SKAL de la collection PS 2009 fabriqué à base de bambou et de manglietia (un arbre persistant) ou le panier IKEA PS KRONA fait de feuilles de palmier et d'acier.



Plat IKEA PS SKAL ³



IKEA PS KRONA

L'innovation se retrouve également au niveau de la forme et des couleurs des articles, moins traditionnelles qu'à l'accoutumée. En effet le but ici n'est pas de plaire au plus grand nombre mais que chacun puisse trouver un objet qui lui ressemble et qui ne soit pas identique à celui de son voisin. ⁴

Les innovations se trouvent aussi dans les concepts. La firme a récemment fait parler d'elle avec sa collection PS 2012 qui introduit « une solution meublante avec multimédias intégrés », c'est à dire la combinaison d'un meuble, d'une télévision et d'un système de son. Le « Uppleva » s'annonce comme une petite révolution chez IKEA qui ne vendait jusqu'alors que des meubles et des accessoires pour la maison, celle-ci se lance dans le « smart-meuble ». Pour ce faire la firme a collaboré avec un équipementier électronique chinois TCL multimédias pour bénéficier de son savoir-faire. La sortie est prévue en octobre dans les magasins français de la firme. ⁵

Cet aspect innovateur de la gamme IKEA PS lui permet de monter en gamme par rapport à l'assortiment courant. Cette montée est un moyen d'élargir sa clientèle-cible

³ Image extraite du communiqué de presse de la collection IKEA PS 2009

⁴ Voir annexe 6

⁵ Voir annexe 1

et ainsi de garder une longueur d'avance sur ses concurrents.

b. Elargissement de la clientèle cible

Avec cette gamme IKEA affiche la volonté de diversifier son offre. IKEA est à la recherche de nouvelles niches et donc d'une nouvelle clientèle cible. Isabelle Rodriguez⁶ explique que « cette gamme est destinée à tous nos clients, mais elle attire en premier lieu les personnes qui lisent régulièrement les magazines de décoration d'intérieur, les personnes qui attachent une attention particulière à la haute valeur de design d'un produit ». Ce sont des Produits Spécifiques parfois difficiles à imaginer dans son intérieur. Isabelle Rodriguez explique « je trouve certains articles trop pointus pour moi, trop loin de mes goûts personnels ». La collection n'a pas pour but de faire l'unanimité mais que chacun puisse se retrouver dans un ou deux articles de la collection.

Par ailleurs les prix pratiqués pour cette gamme sont différents des prix habituels, ils se situent légèrement au dessus de la moyenne, même si selon Isabelle Rodriguez « il ne sont pas plus chers que les articles les plus chers de la collection courante ». On observe toutefois que la moyenne des prix est assez élevée, supérieure à 100 euros. Toutefois la grille des prix est étendue avec des prix très faibles pour certains articles.

Grille des prix (échantillon les deux collections les plus récentes : 2009 et 2012)⁷

MOYENNE	104.525
MAXIMUM	460
MINIMUM	3.8

IKEA PS 2009 sur la base de 46 articles (en euros)

IKEA PS 2012 sur la base de 38 articles (en euros)

MOYENNE	120.7447368421
MAXIMUM	690
MINIMUM	0.8

6 Coordinatrice « supply worldwide » des collections IKEA PS et IKEA Stockholm de 2005 à 2010

7 Voir l'intégralité de la grille des prix à l'annexe 2

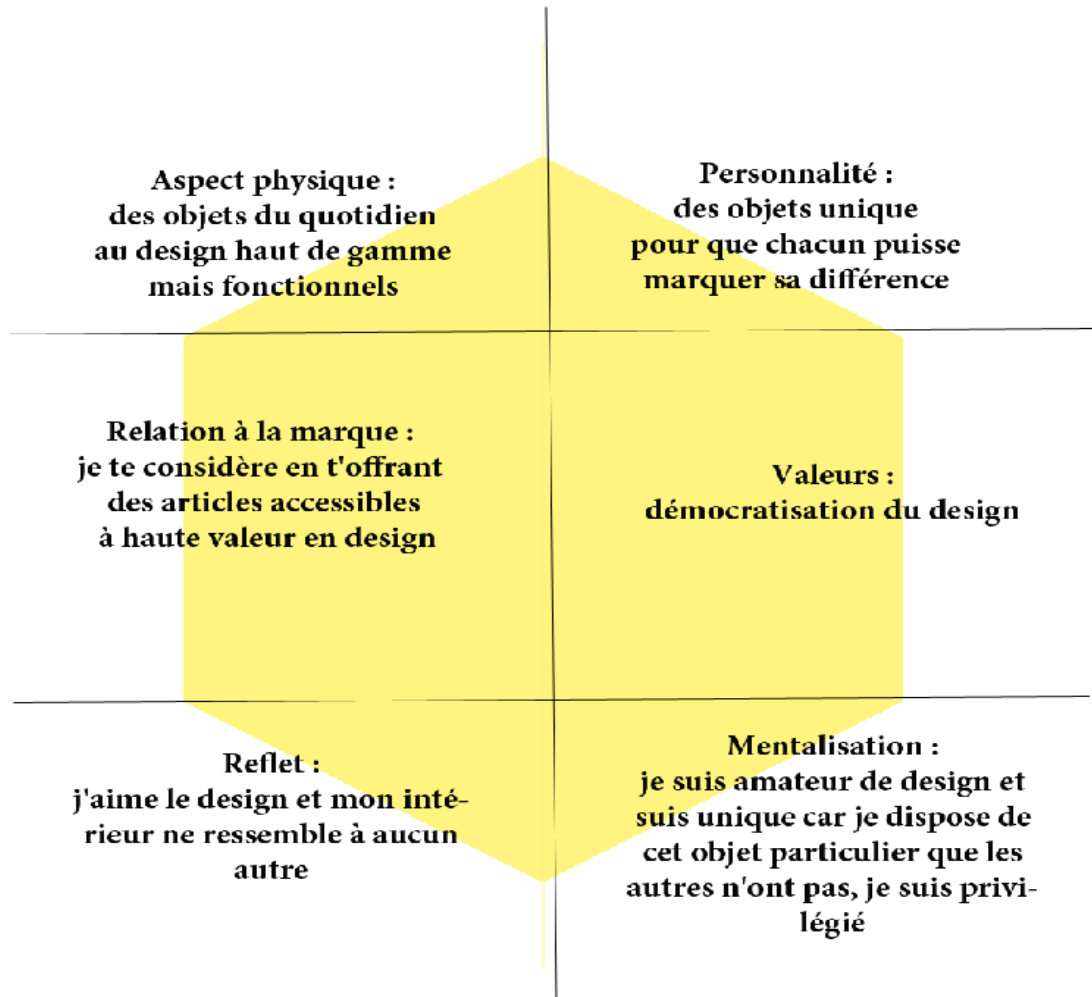
Ce ne sont donc pas les jeunes couples et les familles au pouvoir d'achat modeste qui sont principalement visés par cette gamme. Ce sont avant tout des connaisseurs en matière de design et/ou des personnes avec un pouvoir d'achat moyen à fort. Ce qui paraît cohérent en terme de stratégie car ce public ne se reconnaissait pas forcément dans la gamme courante, trop standardisée. Cette stratégie comporte un risque, celui de brouiller les pistes et d'envoyer de mauvais signaux au reste de la clientèle-cible.

En diversifiant sa gamme et en ciblant une nouvelle clientèle, IKEA crée une nouvelle marque dans la marque. Elle offre à ses consommateurs un nouveau prisme de la marque selon l'analyse de Jean-Noël Kapferer⁸. Il structure la marque en un prisme à six facettes :

- le physique : les caractéristiques objectives et saillantes des produits de la marque
- la personnalité : la manière dont la marque communique sur ses produits
- la culture : les valeurs véhiculées par la marque
- la mentalisation : l'image que le consommateur de la marque a de lui-même
- le reflet : l'image que les possesseurs de la marque renvoient au reste du monde
- le climat de relation : l'élément de « complicité » entre le consommateur et la marque

⁸ Jean-Noël Kapferer, auteur de l'ouvrage Les marques, capital de l'entreprise, Editions Eryrolles, 2003

**Prisme de la marque à six facettes pour la marque dans
la marque : IKEA PS**



Cette volonté de créer une marque de la marque a un écho dans la typographie du logo utilisé pour la collection PS. Contrairement au logo IKEA du texte jaune sur un fond blanc, IKEA PS reste plus sobre avec du texte blanc sur un fond noir.

2. Un « outils marketing puissant »⁹

Si le développement de la gamme IKEA PS permet à la firme de diversifier son offre et d'élargir sa clientèle-cible, il est également un puissant outils marketing qui vient compléter la stratégie communicationnelle et marketing d'IKEA en incarnant ses valeurs.

a. Raconter une histoire

a. Storytelling

Le storytelling est littéralement le fait de raconter une histoire à des fins de communication.

IKEA PS est un instrument de la firme pour se raconter, diffuser son histoire en incarnant les valeurs fondatrices d'IKEA. La stratégie de communication de la firme est essentiellement basée sur le storytelling, en effet la figure de son créateur Ingvar Kamprad et de sa réussite est omniprésente à l'intérieur et à l'extérieur de la firme. Il incarne un héros. Cet outils de communication a également permis à la firme de se différencier vis-à-vis de ses concurrents en insistant sur son image suédoise, ses valeurs, ses innovations. Cette stratégie donne aux consommateurs une vue de l'intérieur de la firme, en leur racontant cette histoire IKEA fait appel à leur sensibilité, leur affectif, leur imaginaire et leur éthique et n'essaient pas de leur vendre un simple produit fonctionnel. Dans ses publicités IKEA ne se contentent pas de présenter des meubles mais met en scène des familles ou des couples qui évoluent dans l'univers IKEA. La stratégie de communication de la gamme IKEA PS suit cette ligne de conduite tout en favorisant l'imagination et la créativité des consommateurs.

La collection IKEA PS de 2009 est présentée comme « les histoires de design renouvelables ». La deuxième page présente l'historique des collections PS, ce qu'elle signifie pour la firme et quels sont ses engagements vis-à-vis des consommateurs. Puis les produits sont racontés, chacun d'entre eux correspondant à une histoire

⁹ Isabelle Rodriguez coordinatrice supply worldwide des collections IKEA PS et IKEA Stockholm de 2005 à 2010

IKEA PS : plus qu'un simple post-scriptum, des Produits Spécifiques, un "momentum" pour la firme
Pauline CALVEZ

particulière qui implique les designers, les matériaux, les producteurs.¹⁰

b. Des outils de communication originaux



Couvertures de Libération datant de février 2009, publicité originale pour la sixième collection IKEA PS¹¹

Renouvelée tous les trois ans la collection PS est à chaque fois célébrée comme un événement important par la firme. Un événement qu'IKEA médiatise au maximum par des voies parfois très originales. Depuis 1995, six collections PS ont déjà été lancées. En 2012 ce sera la septième, en France elle a été retardée pour cause d'élections, il serait en effet malvenu de provoquer une confusion entre la gamme PS et un certain parti politique. A l'inverse en 2009 IKEA n'a pas eu peur d'user de l'homonymie de sa gamme avec le Parti Socialiste grâce à la complicité du journal Libération. Pendant une semaine les unes du journal ont été occupées par des informations un peu particulières au sujet du PS comme « cette année encore nous ferons la part belle au recyclage ». En fin de semaine une pleine page a été consacrée à la collection IKEA PS pour révéler la vérité sur ces bandeaux intrigants. IKEA est reconnue pour son côté décalé et sa créativité en matière de marketing et de publicité, et elle le prouve encore une fois avec la collection IKEA PS.

¹⁰ Voir annexe 3

¹¹ Source : archives du journal Libération

De manière générale les médias nationaux et les magazines spécialisés dans la décoration, l'ameublement et le design consacrent de nombreux articles à la collection PS lors de sa sortie. « La série est en effet un outils marketing puissant, dont les médias nationaux parlent toujours abondamment » selon Isabelle Rodriguez.

Outre ces médias traditionnels, la firme essaie d'innover dans ses instruments de communication. En 2009 par exemple une application smartphone a été créée pour mettre en situation les meubles de la collection. Il suffisait de prendre une photo de l'espace où l'on voulait voir apparaître le meuble puis l'application réalisait une vue d'ensemble en 3D. Cette année, dans le même esprit, IKEA a lancé un site dédié à la collection PS : «www.psathome.com ». Il s'agit d'une plateforme de photographies des articles PS mis en situation. Les clients de la collection sont invités à partager la façon dont ils aménagent leur intérieur avec ces produits. Cela contribue à donner l'image d'une collection qui est accessible à tous, quels que soient les budgets ou les goûts.

Cependant la communication autour d'IKEA PS ne se base pas uniquement sur le fait que ce soit un pur produit design. Cette gamme incarne également l'engagement social et écologique de la firme. En effectuant des recherches sur la gamme on est rapidement dirigé vers une vidéo concernant la designer Hella Jongerius, à laquelle IKEA a fait appel en 2009 pour sa collection PS « design renouvelable ». Dans cette vidéo elle part à la rencontre de femmes indiennes pour leur apprendre à broder les tissus qu'elle a imaginé. Le but étant de démontrer qu'IKEA n'exploite pas ces travailleuses, au contraire l'objectif est de leur donner une chance de s'émanciper grâce au travail que leur offre IKEA. Cette vidéo s'inscrit dans la stratégie environnementale et sociale d'IKEA développée dans l'IWAY, un guide de conduite qui traite notamment du travail des enfants, de l'engagement social d'IKEA dans ses usines de sous-traitance et ses propres usines. Outre ce guideline, IKEA n'a eu de cesse de s'associer avec des ONG comme UNICEF pour développer l'image d'une entreprise socialement responsable. La gamme IKEA PS alimente cette communication. Le cahier des charges de la gamme est sensiblement le même que celui de la collection courante, la chaîne de production également. De plus les thèmes autour desquels s'articulent les collections PS correspondent à des problématiques

actuelles comme le recyclage par exemple.

b. Une édition limitée

La gamme IKEA PS s'inscrit dans le renforcement de l'image de marque d'IKEA auprès, non pas uniquement des consommateurs, mais également des professionnels du monde du design. Les différentes collections ont toutes fait l'objet d'une présentation officielle dans les différents salons du design à travers le monde. Ainsi la gamme IKEA PS a été présentée dans des salons spécialisés comme le Salon du Design de Milan en avril 2012, ou au centre culturel suédois à Paris pour la collection de 2005. Ce sont des lieux et des événements symboliques qui insistent sur l'image d'une gamme à haute valeur ajoutée en design. La contribution de designers réputés alimentent également cette reconnaissance par le milieu, Hella Jongerius d'origine néerlandaise par exemple a été élue créatrice de l'année au salon du meuble de Paris en 2004 et a participé à l'élaboration de la collection IKEA PS de 2009.

Le principe d'une gamme IKEA PS renouvelée tous les trois ans s'apparente à celui de la haute couture avec des créateurs différents à chaque fois. La collection courante est assimilable à une collection de prêt-à-porter tandis que la gamme IKEA PS est semblable à une collection haute couture. La coopération d'IKEA avec des designers réputés ne fait qu'accentuer cet effet.

A l'image du monde de la mode, chaque nouvelle collection est un « laboratoire de produits innovants » selon le journal Libération¹². En effet comme en matière de haute couture, la gamme IKEA PS teste et fait les tendances en matière de meubles. Les produits IKEA PS sont plus audacieux, « moins polissés » selon Isabelle Rodriguez. Ce sont des produits innovants qui animent les tendances et à l'image des vêtements de haute couture, certains de ces articles deviennent des « classiques ». Ainsi l'horloge de Thomas Sandell créé en 1995 et l'arrosoir Broc empilable Vallö de Monica Muldera créé en 2002 sont entrés dans les mémoires d'IKEA. Certains produits sont d'ailleurs ré-édités par la force de leur succès, c'est le cas du fauteuil Vagö du designer Thomas Sandell, édité en 2000 il est désormais de retour dans les rayons IKEA.

¹² Libération:Post-Scriptum, la vitrine à message d'IKEA



Le fauteuil Vagö, du designer Thomas Sandell édité en 2000 aujourd'hui de retour dans les rayons d'IKEA.

Le fonctionnement similaire à une édition limitée crée l'envie chez le consommateur de posséder cette furniture unique et disponible temporairement. Cela vient contrecarrer l'image d'uniformité que peuvent véhiculer les articles de l'assortiment courant. Cela répond également à un besoin de pérennité des articles IKEA, les articles PS, moins standardisés que les articles de la collection courante, sont aussi moins « jetables » que les autres.

3. Un poisson-pilote

a. IKEA PS la star de la direction générale

a. Une logique d'essais et erreurs

Lors de ma rencontre avec le directeur d'IKEA à Pacé¹³, il m'explique que la firme fonctionne essentiellement dans une logique d'essais et erreurs. Les projets pilotes sont mis en place dans certains magasins ou dans certaines zones géographiques, puis toutes les impressions, les dysfonctionnements, les réussites sont collectées pour établir un bilan final et décider l'application ou non du projet à l'ensemble de la firme. Ce fonctionnement est assez onéreux et risqué, mais la firme peut se le permettre grâce à son indépendance vis-à-vis des marchés financiers. Elle peut ainsi auto-financer son budget de recherche et développement à hauteur de 15 %

13 Michel Seimandi, directeur d'IKEA Pacé depuis 2008

chaque année.

Ce fonctionnement permet à la firme d'innover sans cesse et de trouver de nouvelles solutions à toutes les problématiques d'une entreprise qui gère à la fois la production et la commercialisation. Ca a été le cas pour les paquets plats par exemple, ou pour un projet en cours, le changement de matériau des palettes du bois à du carton.

A l'image de ces tests IKEA PS peut s'aligner à cette logique d'essais et erreurs. Tous les trois ans le thème de la gamme est différent. Ce thème est décidé au plus près de la direction générale, dans les bureaux d'IKEA of Sweden « là où la stratégie d'assortiment IKEA est décidée au niveau mondial et où les produits sont développés »¹⁴. Il est choisi en fonction des tendances, en 2009 : le design renouvelable et en 2012 : le vintage remis au goût du jour par exemple. Ces collections font office à la fois de test et de fabrique de tendances. Une fois la collection lancée, si le thème plait il devient tendance et IKEA sait qu'elle peut alors miser sur ce thème pour son assortiment courant.

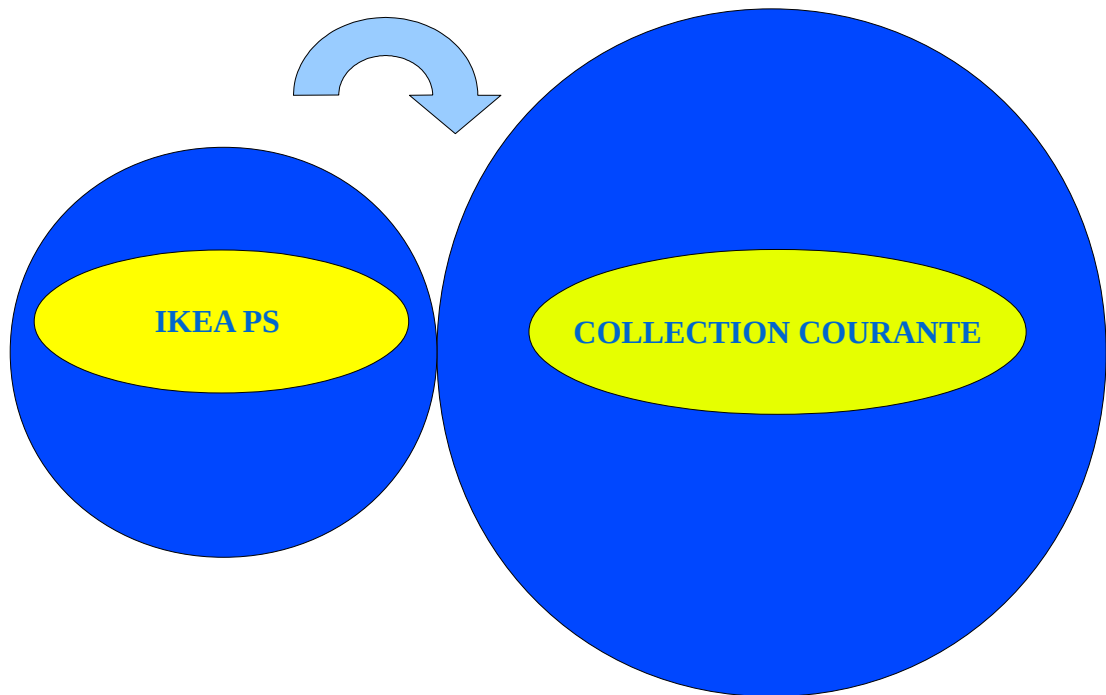
La collection apparaît comme un Satrape de la direction générale, ce sont ses yeux et ses oreilles au niveau mondial. En effet elle permet de sentir les tendances et les réactions des consommateurs face à ces tendances. En cela la collection est un moteur au sein de la firme.

b. IKEA PS : un Momentum pour la firme

Momentum, terme anglais utilisé en physique, en français : élan, impulsion.

La gamme PS incarne l'essence du groupe : un design à haute valeur ajoutée tout en étant démocratique, devient un vrai leitmotiv pour la stratégie d'entreprise. A l'image d'un rouage, IKEA PS permet à la firme d'avancer dans sa pratique du design et dans la construction d'une image et d'un imaginaire.

¹⁴ Isabelle Rodriguez, coordinatrice « supply worldwide » des collections IKEA PS et IKEA Stockholm de 2005 à 2010



D'une part cela permet à la firme d'attirer une nouvelle clientèle tout en conservant sa clientèle habituelle. On pourrait penser que la gamme PS entre en concurrence avec l'assortiment courant mais à ce risque de cannibalisme, Isabelle Rodriguez répond « il y aura toujours un risque en effet, mais nous escomptons, et nous constatons à chaque fois que nos ventes totales augmentent du fait de cette collection, une raison est le trafic supplémentaire dans nos magasins ». La gamme IKEA PS apparaît ainsi comme un moteur pour les ventes, en attirant les curiosités des uns et des autres. Elle complète en disant que « les personnes ne repartent pas forcément avec un article de la collection mais achètent bien souvent quelque chose de l'assortiment courant ». En effet après les deux premiers mois de la collection PS les articles sont éparpillés dans le magasin, il n'y a plus d'endroit dédié, ainsi les amateurs de la collection seront obligés de parcourir tout le magasin pour les retrouver.

D'autre part c'est en interne qu'IKEA PS joue un rôle moteur, comme un « momentum ». La gamme IKEA PS est en effet très révélatrice du fonctionnement

interne de la firme. C'est la « petite roue » IKEA PS qui alimente la croissance de la « grande roue » l'assortiment courant. Surnommée « the never ending design collection » la gamme est comme un fil rouge qui impulse une dynamique à la firme. IKEA est innovatrice et veut continuer à l'être pour conserver son avantage concurrentiel. De plus comme évoqué plus haut, la collection PS peut représenter un instrument de test des tendances à venir, ainsi elle permet à IKEA d'avancer dans ses choix produits et marketing.

Cette gamme représente une impulsion pour la firme à la fois vis-à-vis de son environnement extérieur en augmentant le trafic dans ses magasins. Une impulsion également en interne, en opérant comme un fil rouge elle permet à la firme d'innover régulièrement (au moins une fois tous les trois ans) au niveau des matériaux, des concepts, des formes... Elle lui permet également d'affermir sa position en terme de design et ainsi d'affiner son image de marque face à ses concurrents.

b. Des blocages en interne

IKEA PS est un projet particulier dans l'évolution de la firme. Toutefois même s'il apparaît comme un « momentum », il semble que cet effet se restreigne à la direction générale et ne profite pas à l'ensemble des échelons de la firme. Lors d'un entretien avec Michel Seimandi, le directeur d'IKEA Pacé, celui-ci a usé d'une formule révélatrice au sujet d'IKEA PS « ça ne nous gêne pas ». Ce qui ne le gêne pas, ne lui profite pas non plus. Il expliquait également que pour chaque article, IKEA of Sweden commande une certaine quantité à ses fournisseurs et à ses propres usines. Une fois la quantité commandée elle sera produite quoiqu'il arrive, il faudra donc l'écouler. Ensuite les directeurs de magasins doivent décider, selon une fourchette préalablement donnée par la direction, le nombre d'articles qu'ils souhaitent ajouter à leurs rayons. Si un produit ne se vend pas, un effort collectif est demandé aux directeurs pour solder ces invendus, que ce soit par voie de promotions ou de mise en avant dans les magasins. Pour IKEA PS il n'y a pas de tests en préalable, les quantités sont commandées à l'aveugle, sans savoir comment les consommateurs réagiront face à ces produits différents. Cela semble poser problème à Michel Seimandi qui doit se charger des invendus IKEA PS, et il y en a. En effet une telle collection ne fait pas

l'unanimité et comme en matière de mode il est difficile de prévoir la réaction des consommateurs et de savoir quel produit s'écoulera facilement et quel autre ne se vendra pas. Cela pose un problème d'ordre technique et provoque une réaction mitigée du côté du pouvoir décentralisé, qui se retrouve impuissant face à cette gamme et qui ne semble pas avoir son mot à dire.

Au sens d'Igor Ansoff il y a ici une résistance, plutôt passive, des directeurs de magasins. L'innovation décrétée par la direction générale doit être acceptée par les acteurs qui doivent la mettre en œuvre, il en va là de la capacité des porteurs du projet à trouver un soutien auprès des acteurs. Le mécanisme peut se retrouver grippé lorsque ces derniers résistent au changement. Cela peut se traduire par des retards dans la mise en œuvre ou un refus total par exemple. Ici il s'agirait plutôt d'une résistance sous-entendue, car les directeurs de magasins respectent les décisions de la direction générale même s'ils ne l'acceptent pas complètement. S'agit-il d'une résistance au changement ? Ou d'une simple incompréhension de l'intérêt d'une telle gamme ? Il semblerait que ce soit plutôt une incompréhension car la résistance n'est ni frontale, ni brutale. Elle se traduit par une absence d'implication des acteurs pour la gamme. En visite dans le magasin IKEA à Pacé, j'interroge une employée sur la présence de produits IKEA PS, je reçois pour toute réponse : « ils sont éparpillés dans le magasin » sans plus d'explications. L'éparpillement peut être une solution stratégique pour ne pas trop différencier la gamme et qu'elle paraisse inaccessible à la majorité des consommateurs, cependant le manque d'enthousiasme vis-à-vis des produits semblent plutôt révélateur d'une non-implication pour cette gamme.

Tête de proue du groupe jusqu'en 1986 où il se retire de la direction générale, Ingvar Kamprad n'est jamais loin. Michel Seimandi, directeur du magasin IKEA à Pacé explique « chaque fois que l'on reçoit un dossier de la direction générale, en préambule du dossier il y a une lettre d'Ingvar Kamprad. » Qu'y a-t-il dans cette lettre ? Des préconisations pour continuer à suivre la ligne de conduite imaginée par le père fondateur d'IKEA pour toujours garder en tête les valeurs qui doivent être véhiculées par la firme. « On prend en compte ses recommandations, l'entreprise ne serait jamais arrivée là où elle en est sans lui ». L'aura de cet homme contribue à donner du poids aux décisions de la direction générale. Cela explique que les

directeurs locaux acceptent passivement et ne refusent pas la collection IKEA PS en tant que décision de la direction générale soutenue par Ingvar Kamprad. Cela remet en cause la capacité de la direction générale à imposer ses idées, Ingvar Kamprad est amené à disparaître, sans son soutien les décisions de la direction générale auront certainement moins d'écho favorable au niveau local.

De plus cette gamme pourrait cependant devenir de plus en plus gênante si elle est bel et bien un test pour un projet plus ambitieux d'une succursale haut de gamme. En effet si les directeurs de magasins se retrouvent en concurrence avec une succursale haut de gamme, la gêne pourrait devenir de plus en plus paralysante.

B. Diagnostic

Le couple d'hypothèse établit lors de l'élaboration de cette monographie est le suivant :

Ho : la gamme IKEA PS est un PLUS et un « momentum » pour incarner l'image de la marque et l'esprit de la firme « the never ending design collection ».

H1 : la gamme IKEA PS pose un dilemme qui se divise en deux branches :

- la gamme est un moteur de progrès et une dynamique positive pour la firme

- la gamme est un outils de la direction générale et peut devenir un facteur de dérangement au niveau local (pouvoir délocalisé).

Les signes et symptômes observés oeuvrent en la faveur de la validation de l'hypothèse H1. La collection PS est en effet un PLUS pour la firme IKEA, car elle participe à la construction de l'image d'une firme humaniste dont les intérêts sont tournés vers les consommateurs. De plus elle permet à la firme d'évoluer en se lançant un défi renouvelé tous les trois ans. Toutefois cette gamme pose également des problèmes, bien qu'elle soit un moteur pour la firme, la dynamique se grippe au niveau local. Les directions des différents magasins de la firme acceptent cette gamme car elle émane de la direction générale, ils ne la soutiennent pas pour autant avec la même ferveur que cette dernière. Le soutien politique apporté par la direction générale et le fondateur d'IKEA n'est pas suffisant pour l'application efficiente de cette innovation au sein de la firme. Sans le soutien du pouvoir local, l'innovation ne peut pas être mise en œuvre en situation d'efficience totale.

Une analyse SWOT de la gamme permet d'illustrer ce diagnostic en analysant les forces et faiblesses de la collection IKEA PS, au niveau interne et les opportunités et les menaces venant de l'extérieur.

Forces :

- un moteur pour la firme en interne
- alimente l'image de marque IKEA
- attraction d'une nouvelle clientèle et augmentation des ventes globales

Faiblesses :

- risque de cannibalisme
- des produits aussi chers que les produits les plus chers de la gamme courante
- un écart entre l'innovation initiée par la gamme et sa mise en œuvre au niveau local
- manque de visibilité

Opportunités :

- création d'une niche
- reconnaissance par le monde du design
- création possible d'une section/succursale haut de gamme

Menaces :

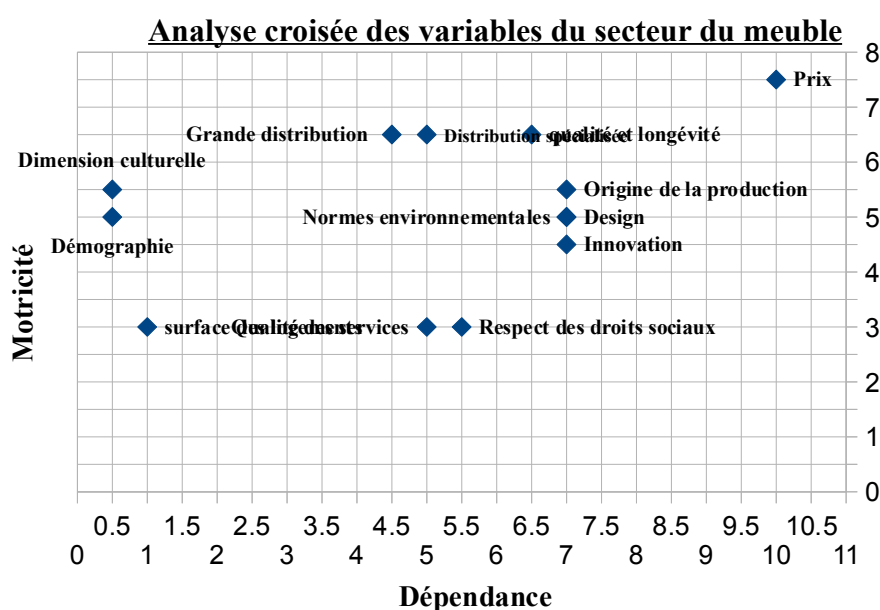
- la gamme peut envoyer un signal faible aux consommateurs en brouillant les pistes
- réceptivité des consommateurs
- les scandales sociaux actuels ternissent l'image d'IKEA, en dépit du travail accompli par la gamme PS

C. Perspectives et limites

1. Pronostic

Pour produire un pronostic, j'ai utilisé l'analyse croisée des variables du secteur du meuble pour comprendre les enjeux auxquels fait face IKEA dans le secteur du meuble. Avec cette analyse il apparaît clairement que le prix, l'innovation et le design sont des variables phares dans ce secteur. IKEA l'a bien compris avec son assortiment courant qui combine ces trois variables. Elle semble aller plus loin avec la collection IKEA PS. Aux vues du diagnostic et de cette analyse il semble que trois scénarios se profilent.¹⁵

	MOTRICITE	DEPENDANCE	
qualité des services	3	5	D
dimension culturelle	5.5	0.5	M
grande distribution	6.5	4.5	M
distribution spécialisée	6.5	5	M
prix	7.5	10	D
design	5	7	D
innovation	4.5	7	D
démographie	5	0.5	M
origine de la production	5.5	7	D
normes environnementales	5	7	D
respect des droits sociaux	3	5.5	D
qualité et longévité	6.5	6.5	A
surface des logements	3	1	A



¹⁵ Voir annexe 4

Scénario 1 : une voie royale mais risquée : IKEA décide d'offrir à la gamme IKEA PS une importance encore plus grande en créant une succursale IKEA PS. Cette succursale commercialiserait des articles à haute valeur ajoutée en design, à un prix à peine plus élevé à l'image de la collection IKEA PS. Ces succursales se positionneraient ainsi dans un domaine d'activité stratégique différent, IKEA pourrait ainsi clairement se différencier de ses concurrents en jouant sur plusieurs tableaux. On le voit dans l'analyse croisée des variables, le prix, le design et l'innovation sont trois variables clés auquel répondrait une succursale IKEA PS. Toutefois cela suppose une division des collections qui peut s'avérer risquée, autant pour la cohésion avec les directions locales que pour les ventes. En effet une telle situation annulerait l'effet moteur de la collection au sein de la firme et pourrait brouiller l'image IKEA auprès des consommateurs. De plus la gamme IKEA PS qui est déjà un point de crispation auprès des pouvoirs locaux pourrait devenir paralysante en gagnant en amplitude.

Scénario 2 : la voie moyenne la collection IKEA PS continue à exister comme elle existe aujourd'hui. Elle est renouvelée tous les trois ans et incarne « the never ending design collection », le fil rouge du design de la firme. Les crispations du pouvoir délocalisé restent locales et ne paralysent pas le fonctionnement global de la firme. La collection n'est ni un grand succès, ni un échec. Elle continue à se faire connaître du public au fur et à mesure des années et contribue à renforcer l'image de marque d'IKEA.

Scénario 3 : Ingvar Kamprad décède et sans son aura la direction générale a des difficultés à imposer ses choix stratégiques au niveau local. La crispation des pouvoirs locaux au sujet de la gamme se cristallise et n'est plus compensée par le soutien du fondateur. Les pouvoirs locaux se désintéressent totalement d'IKEA PS et la gamme s'essouffle et s'éteint. Cet échec envoie un signal faible aux consommateurs et à la concurrence.

Recommandations :

« Only people who sleep don't take risks » selon Ingvar Kamprad. Lancer la collection IKEA PS était une prise de risque, mais une prise de risque limitée. En

effet avec une moyenne de 40 produits lancés sur le marché, une fois tous les trois ans, un possible échec ne pouvait pas remettre en cause l'avenir de la firme. Cette voie moyenne était une bonne idée, elle a permis à la firme de tester ces produits innovants auprès des consommateurs. La réponse n'est ni bonne, ni mauvaise, les résultats sont différents pour chaque produit. Toutefois ce que la firme a réussi c'est à améliorer son image de marque, notamment auprès des spécialistes du design. Se lancer dans une succursale pour vendre ces produits seraient de mon point de vue trop risqué, à cause des dissensions internes que cela pourrait causer.

Il est également important pour la firme de trouver un outils de substitution à la figure d'Ingvar Kamprad au sein de l'entreprise. Bien qu'il ne fasse plus partie de la direction générale d'IKEA, la figure de cet homme est bien présente au sein de la société. La succession d'une telle figure n'est jamais facile, comme c'est le cas pour la succession de Steve Jobs. IKEA se doit d'assurer ses arrières en trouvant une figure à part entière pour le remplacer, quelqu'un qui puisse imposer sa vision indépendamment de celle du fondateur tout en conservant la ligne idéologique de l'entreprise.

2. Limites du travail accompli

IKEA est une firme opaque. Il est difficile de percer à jour la façade construite pas son fondateur et ses collaborateurs. En effet l'image d'IKEA paraissait irréprochable il y a encore quelques mois. Pourtant de multiple accusations antérieures auraient pu atteindre cette image, le travail des enfants, les dommages environnementaux, pourtant à chaque fois la firme a réussi à rebondir sur ses erreurs pour en faire des forces. La bonne image d'IKEA est coriace parce que la firme a su comprendre et répondre aux besoins des consommateurs. Dans cette situation il est difficile de pointer de véritables problèmes. C'est la façon dont je pensais il y a encore quelques mois, jusqu'à comprendre que les véritables problèmes ne sont pas forcément des gros problèmes. Un petit dysfonctionnement dans la machine, un grain de sel peut venir à bout d'une firme, même si elle s'appelle IKEA et qu'elle fait presque l'unanimité.

Comme prévu il a été difficile de collecter des informations sur la firme. En effet même si j'ai pu obtenir des réponses de personnes de « l'intérieur », elles étaient creuses, dans le sens où elles correspondaient au discours public de la firme. Les outils d'analyse et les concepts cliniques présentés lors des séances de séminaire ont été précieuses en cela car elles m'ont permises de tirer des fils à partir de phrases ou d'attitudes en apparence banales.

La collecte d'informations au sujet de la gamme IKEA PS en particulier n'a pas été une chose aisée, j'ai uniquement pu accéder à des communiqués de presse émanant de la firme. De façon plus générale mes recherches sur internet ont été difficiles car je trouvais en grande partie sur des articles de presse concernant le lancement de la gamme IKEA PS 2009 ou des articles brefs sur l'historique de la gamme et aucune analyse. Je n'ai pas non plus trouvé la trace d'évocation de la gamme par Ingvar Kamprad. D'autre part cette collection n'a jamais été réellement l'objet d'études ou de recherches.

Les éléments qui m'ont le plus fait défaut ont été les données quantitatives au sujet de la gamme IKEA PS. Il aurait été intéressant de pouvoir analyser les ventes dans les différents pays, et pour les différentes gammes afin d'envisager le degré de réussite ou d'échec de la gamme à travers le monde.

Bibliographie

Ouvrages

- ◆ Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du 20ème siècle, Les éditions d'organisation, 1989
- ◆ Jean-Noël Kapferer, Les marques, capital de l'entreprise, Editions Eyrolles, 2003
- ◆ Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, Edition Dunod, 2003

Articles de revues et périodiques

- ◆ Alternatives Economiques : Ikea : un modèle low cost, Naïri Nahapétian Article Web - 17 février 2010
- ◆ Alternatives Economique : Ikea, une histoire nordique, Marc Mousli, Dossier Web n° 055
- ◆ Libération:Post-Scriptum, la vitrine à message d'IKEA
<http://next.liberation.fr/next/0101544211-post-scriptum-la-vitrine-a-message-d-ikea>

Sources

- ◆ Reportage Vidéo Hella Joneirus en Inde,
http://www.dailymotion.com/video/x843m5_ikea-ps-hella-jongerius-en-inde_creation?ralg=thefilter#from=playreton-2
- ◆ The 'Scandinavian Ideal' in Design: Two Distinct Approaches to the Marketing of an Ideal Clive Edwards, Loughborough University (England)
- ◆ www.ikea.fr
- ◆ IKEA YEARLY SUMMARY & COMMENTS 2010/2011
- ◆ IKEA YEARLY SUMMARY & COMMENTS 2009/2010
- ◆ DOSSIER DE PRESSE COLLECTION IKEA PS 2009
- ◆ DOSSIER DE PRESSE COLLECTION IKEA PS 2010

Annexes

Annexe 1 : Uppleva un meuble multimédias



Le meuble multimédia Uppleva (source : geek.com)

Annexe 2 : grille des prix

Produits	Prix en euros (environ)
Vitrine IKEA PS 2012	415
Banc TV	210
Etagère	80
Table à manger	165
Tables gigognes (pour trois)	110
canapé	690
Tapis 1	57
Tapis 2	107
Tapis 3	157
saladier	11
Chaise à accoudoirs	57
Tableau 1	40
Tableau 2	82
Tableau 3	165
Plats de service 1	0.8
Plats de service 2	1.6
Plats de service 3	2.5
Chaise à accoudoirs et dossier haut	82
chandelier	24
commode (1ère gamme)	275
commode (2ème gamme)	415
commode (3ème gamme)	455
vase (pour deux)	32.5
Banc avec rangement chaussures	49
Porte manteau et chapeau	82.5
Tabouret (pour deux)	32.5
Meuble pour enfant 1	15.8
Meuble pour enfant 2	15.8
Table basse	40.8
Plat à four	32.5
Saladier	40.8
Portes plante (pour trois)	5.8
Applique	57.5
Lampadaire	124
Lit d'appoint	249.9
Tiroirs (pour 4)	41.5
Table d'appoint	41.5
Suspension	124
MOYENNE	120.7447368421
MAXIMUM	690
MINIMUM	0.8

Grille des prix de la collection IKEA PS 2012 (source : communiqué de presse de la collection IKEA PS 2012 :

http://www.ikea.com/ms/fr_CH/media/Newsroom/IKEA_PS_2012/IKEA_PR_PS_FY12_FR_ia.pdf)

PRODUITS	Prix en euros
Fauteuil Relax	305
Tabouret	60.5
Chaise Saga	69
Chaise Spika	54
Chaise Slingra	115
Banc	460
Chaise pivotante	270
Lit Veranda	383.5
Cabinet	253
Paravent	115
Etagère	230.2
Bacs de rangement 1	53.7
Bacs de rangement 2	69.05
Suspension Vava	62
Suspension Maskros	77
Lampe de table	115
Lampadaire	138
Plat Skal	30.7
Bougeoir pour bougie bloc	26.8
Miroir 1	69
Miroir 2	130.5
Banc	92
Table	207
Table basse	176.5
Table d'appoint	76.7
Moulin à épices	23
Assiette, bol et gobelet	11.5
Horloge de parquet	138
Décorations murales	69.05
Verres à liqueur et à schnaps (3)	5.3
Chope	3.8
Corbeille	19
Panier	15.3
Carafe	9.9
Vase 1	9.9
Vase 2	15.3
Saladier	15.3
Verres (pour les trois)	5.3
Tissus Batik	30.6
Tissus Virka	30.6
Tissus Tott	23
Tapis Stuga	306.9
Tapis Karda	306.9
Couvre-lit Sticka	69.05
Jete Vadmal	38.3
Jete Stoff	23
MOYENNE	104.525
MAXIMUM	460
MINIMUM	3.8

Grille des prix de la collection IKEA PS 2009 (source : communique de presse de la collection 2009)

Annexe 3 : Storytelling

LES GENS
 Nous avons créé des décorations murales textiles dessinées par Hella Jongerius, designer réputée, et brodées par plus de 1 800 femmes dans le Nord de l'Inde. Résultat concret du partenariat IKEA-UNICEF qui a permis aux femmes de 500 villages de reprendre leur vie en main. Elles se sont libérées de leurs dettes et ont appris que leurs enfants avaient droit à l'éducation et à la santé.



L'INNOVATION
 Nos designers, habitant en Suède, ont travaillé en étroite collaboration avec les gens de petits villages vietnamiens et indiens pour combiner leurs connaissances artisanales millénaires avec les techniques de production de pointe d'IKEA. Le résultat est une véritable explosion d'innovations et d'expressions tout à fait inédites.



LE NOUVEL ANCIEN TEXTILE
 Les nouveaux textiles IKEA PS tirent tous leur origine des techniques et matières traditionnelles que nos designers ont revisitées et renouvelées en de superbes créations mêlées de nouveau et d'ancien.



La sixième collection IKEA PS nous fait voir le monde de différents points de vue, rassemblés dans un certain nombre d'histoires inspirantes: les histoires de design renouvelable IKEA PS.

LES RACINES SUÉDOISES
 La collection comprend plusieurs objets inspirés de la tradition suédoise et de la Nature. Composés de matières naturelles, ces objets vieillissent bien et traversent le temps.



LE BOIS
 Nous sommes de grands amateurs de bois. Depuis les années 50 en fait. Maintenant, nous savons que le bois est l'un des meilleurs matériaux de construction au monde. Et pour tout le monde. L'arbre absorbe le CO₂, transforme l'énergie du soleil en glucides et dégage de l'oxygène. Le bois est aussi biodégradable, recyclable, extrêmement durable et facile à emballer à plat.



Annexe 4 : Analyse croisée des variables

	qualité des services	dimension culturelle	grande contribution	distribution spécialisée	prix	écop	innovation	démographie	éloignés de la production	normes environnementales	respect des droits sociaux	qualité et écologie	services aux consommateurs	DEPENDANCE
qualité des services	1	1	1	1	1	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0	5
dimension culturelle	0	1	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0.5
grande contribution	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0	4.5
distribution spécialisée	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	1	0	5
prix	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	10
écop	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	1	1	7
innovation	0	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0	0.5	1	0.5	1	1	7
démographie	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0.5	0.5
éloignés de la production	0.5	0	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0	1	0.5	7
normes environnementales	0	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0	7
respect des droits sociaux	0	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0	0	0	5.5
qualité et écologie	0	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0	0	0	6.5
services aux consommateurs	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
MOTRIE	3	5.5	6.5	6.5	7.5	5	4.5	5	5.5	5	3	6.5	3	

Annexe 5 : Interview d'Isabelle Rodriguez (coordinatrice supply worldwide des collections IKEA PS et IKEA Stockholm de 2005 à 2010)

- savez-vous à quel niveau a été créée la gamme (direction générale/service marketing/Mr Kamprad) ?

DANS LES BUREAUX OU JE ME TROUVE, "IKEA OF SWEDEN" A ÄLMHULT, LA OU LA STRATEGIE D'ASSORTIMENT IKEA EST DECIDEE AU NIVEAU MONDIAL ET OU LES PRODUITS SONT DEVELOPPÉS.

- savez-vous dans quel but a-t-elle été créée ?

COMME FIGURE DE PROUE D'IKEA LE DISTRIBUTEUR D'ARTICLES D'AMENAGEMENT D'INTERIEUR A HAUTE VALEUR DE DESIGN. LE "PS" D'IKEA SIGNIFIE "POST SCRIPTUM", LA DERNIERE ADDITION D'IKEA AU MONDE DU DESIGN.

- en pratique, quel est le fonctionnement lié à cette gamme :

- la gamme est-elle commercialisée dans tous les pays où IKEA est représenté?

- question de logistique : la gamme est transportée de la même façon que la collection traditionnelle?

TOUS LES ARTICLES IKEA PS DOIVENT ETRE VENDUS DANS TOUS LES MAGASINS DE TOUS LES PAYS IKEA, SANS EXCEPTION. LA SERIE EST EN EFFET UN OUTIL COMMUNICATION / MARKETING PUISSANT, DONT LES MEDIAS NATIONAUX PARLENT TOUJOURS ABONDAMMENT. NOUS NOUS DEVONS DONC DE L'OFFRIR A L'ENSEMBLE DE NOTRE CLIENTELE.

LES ARTICLES IKEA PS SONT FABRIQUÉS, DISTRIBUÉS ET VENDUS EXACTEMENT DE LA MEME FACON QUE LES ARTICLES DU RESTE DE L'ASSORTIMENT. LEUR CAHIER DES CHARGES EST AUSSI RIGOREUSEMENT LE MEME QUE CELUI DES AUTRES ARTICLES.

- à quel public cette gamme est-elle destinée?

A TOUS NOS CLIENTS BIEN SUR, MAIS ELLE ATTIRE EN PREMIER LIEU LES PERSONNES QUI LISENT REGULIEREMENT LES MAGAZINES DE DECORATION D'INTERIEUR, LES PERSONNES QUI ATTACHENT UNE ATTENTION PARTICULIERE A LA HAUTE VALEUR DE DESIGN D'UN PRODUIT. LES PRIX DE VENTE DES ARTICLES IKEA PS DOIVENT, MALGRÉ LA HAUTE VALEUR DE DESIGN DES PRODUITS, SE TENIR DANS LES NIVEAU DE PRIX D'IKEA. ILS NE SONT PAS PLUS CHERS QUE LES PLUS CHERS DE NOS AUTRES ARTICLES.

- comment sont choisis les designers contributeurs à la gamme? Quel est leur cahier des charges?

NOUS SOLLICITONS AUSSI BIEN NOS DESIGNERS-MAISON (SALARIÉS D'IKEA, INSTALLÉS DANS NOS BUREAUX D'IKEA OF SWEDEN) QUE DES DESIGNERS FREE-LANCE, AVEC QUI NOUS TRAVAILLONS REGULIEREMENT OU QUI SONT DE GRANDS NOMS DANS LE MONDE DU DESIGN. NOUS CONNAISSONS LES SPECIALITÉS (EN STYLE, EN MATERIAUX...) ET LES POINTS FORTS DE NOS DIFFERENTS DESIGNERS ET ATTRIBUONS LES PROJETS PRODUITS AUX DESIGNERS QUI SONT A NOTRE AVIS LES MEILLEURS POUR CHACUN DE CES PROJETS. LEUR CAHIER DES CHARGES EST LE MEME QUE POUR NOS AUTRES ARTICLES.

- comment se fait le choix du thème de la collection IKEA PS?

L'EQUIPE DU DEPARTEMENT "RANGE STRATEGY AND DESIGN" NOMMEE POUR DEVELOPPER LA PROCHAINE COLLECTION IKEA PS DECIDE DU THEME DE CETTE COLLECTION SELON LES BESOINS ET LES

TENDANCES QU'ILS VOIENT POUR L'ANNEE OU LA COLLECTION SERA LANCEE, OU TOUT SIMPLEMENT SUITE A UN "BRAINSTORMING" QU'ILS EFFECTUENT ENTRE EUX.

- n'existe-t-il pas un risque de cannibalisme entre IKEA PS/IKEA Stockholm/ la gamme traditionnelle?

IL Y AURA TOUJOURS UN CERTAIN EFFET DE CANNIBALISME DE CERTAINS ARTICLES IKEA PS OU IKEA STOCKHOLM SUR LE RESTE DE L'ASSORTIMENT MAIS AU TOTAL NOUS ESCOMPTONS, ET CONSTATONS A CHAQUE FOIS, QUE NOS VENTES TOTALES AUGMENTENT DU FAIT DE L'EXISTENCE DE CES 2 COLLECTIONS. UNE RAISON EST LE TRAFIC SUPPLEMENTAIRE VERS NOS MAGASINS CRÉÉ PAR CES COLLECTIONS. CERTAINS CLIENTS VONT VISITER PLUS SOUVENT NOS MAGASINS POUR ALLER VOIR IKEA PS ET IKEA STOCKHOLM, ET RESSORTIRONT AVEC DES ARTICLES DE CES COLLECTIONS, MAIS AUSSI, OU A LA PLACE, AVEC DES ARTICLES DU RESTE DE L'ASSORTIMENT.

UNE AUTRE RAISON DE LA LIMITATION DE L'EFFET CANNIBALISME EST QUE CERTAINS ARTICLES IKEA PS SONT TROP SPECIFIQUES, TROP DIFFERENTS DANS LEUR EXPRESSION STYLISTIQUE, PLUS "POINTUS" QUE LE RESTE DE L'ASSORTIMENT, POUR FAIRE CONCURRENCE A CELUI-CI.

QUANT AUX ARTICLES IKEA STOCKHOLM, LEUR BUT PREMIER EST DE SATISFAIRE LES BESOINS DE CLIENTS D'IKEA PLUS AGÉS (A PARTIR DE LA TRENTAINE) OU DE GOUTS PLUS "CLASSIQUES", AUX EXIGENCES DE HAUTE QUALITÉ DE MATERIAUX ET DE FINITIONS, QUI ONT TENDANCE A ALLER ACHETER CERTAINS DE LEURS MEUBLES CHEZ NOS CONCURRENTS CAR IKEA NE REpond PLUS A LEURS BESOINS, MAINTENANT QU'ILS ONT DAVANTAGE DE MOYENS FINANCIERS QU'AUPARAVANT ET QUE LEURS GOUTS ONT CHANGÉ AVEC LEUR AGE. DONC, DANS LE CAS D'IKEA STOCKHOLM, PEU DE CANNIBALISME SUR LES AUTRES ARTICLES, BEAUCOUP DE VENTES AJOUTEES.

IKEA PS : plus qu'un simple post-scriptum, des Produits Spécifiques, un "momentum"
pour la firme Pauline CALVEZ

- qu'en pensez-vous personnellement?

IKEA PS: J' AIME LE COTÉ DIFFERENT, PLUS OSÉ, PLUS DESIGN, PLUS "EDGY" DE CERTAINS ARTICLES, QUI APPORTENT UNE TOUCHE PIMENTEE AU RESTE DE MES MEUBLES PLUS CLASSIQUES. JE TROUVE D' AUTRES ARTICLES TROP POINTUS POUR MOI, TROP LOIN DE MES GOUTS PERSONNELS. DE MANIERE GENERALE, EN TANT QUE CLIENTE J' AIME TROUVER DANS CETTE COLLECTION UN COTÉ MOINS POLISSÉ, MOINS "MAINSTREAM" QUE LE RESTE DE L' ASSORTIMENT.

Annexe 6 : échantillon de produits IKEA PS



Chandelier IKEA PS 2012

Designer: Ehlén Johansson

"Les candélabres classiques ont du charme et créent une atmosphère agréable. Mais ils ne sont pas flexibles et on ne peut pas les adapter à notre maison ou selon notre humeur. Le chandelier IKEA PS 2012 est conçu en différentes parties qu'il est possible de combiner de plusieurs manières. Ce design laisse le choix entre un chandelier plutôt traditionnel et un candélabre asymétrique. Nos techniciens ont également réussi à trouver un bon équilibre entre le design et les matériaux. Malgré toutes les combinaisons osées, le chandelier reste stable en permanence."

IKEA PS 2012 chandelier CHF 29,95/each. Powder coated aluminium. Designer: Ehlén Johansson. 17"dia., 51"high. 702.11.1.38 Blue 302.413.81



Commodes IKEA PS 2012

Designer: Ehlén Johansson

"Les vieux catalogues IKEA sont remplis de superbes meubles en pin qui m'ont donné envie d'inventer quelque chose de moderne avec du pin. Le résultat, c'est un meuble qui, à mes yeux, fait ressortir le meilleur du pin. Les tiroirs sont peints en rouge à l'intérieur et contrastent élégamment à l'extérieur avec les nervures visibles du bois qui forment sur lui un motif naturel. Les commodes IKEA PS 2012 sont fabriquées avec du pin à croissance rapide, ce qui nous permet de produire plus de matériau en moins de temps tout en préservant les forêts fragiles."

IKEA PS 2012 chest of drawers 114x44 and clear lacquered pine. Designer: Ehlén Johansson. Chest of 5 drawers 1 door CHF 329.-. W:130x D:48, H:85cm. Pine 302.414.30 Add-on chest of 6 drawers CHF 170.-. W:121x D:48, H:88cm. Pine 302.414.31 **IKEA PS 2012 mirror** CHF 49.-. 114x44, clear lacquered pine. Designer: Ehlén Johansson. W:22x D:13, H:115cm. Pine 302.414.50



Chaise à accoudoirs et dossier haut IKEA PS 2012

Designer: Ebba Strandmark

"Les chaises à accoudoirs sont des grands classiques qui ont eu droit à une place réservée dans nos cuisines pendant très longtemps. De nos jours, la cuisine est plus que jamais devenue un lieu d'échanges, de discussion. Nous passons plus de temps à manger et à converser autour d'un bon verre de vin. Cette nouvelle fonction place beaucoup d'attentes sur le confort et c'est ce qui nous a incité à pousser le développement de la chaise à accoudoirs IKEA PS 2012 un cran plus loin, en relevant le dossier et en ajoutant deux accoudoirs. Maintenant, on peut s'asseoir et se lever plus facilement que jamais, et même se pencher en arrière confortablement et passer des heures en compagnie d'amis."

IKEA PS 2012 chair with armrests, high back CHF 99,95. Petalum finish. Designer: Ebba Strandmark. W:58x D:59, H:97cm. Black 009.067.94



Vase IKEA PS 2012

Designer: Ehlén Johansson

"Tout a commencé quand j'ai visité une verrerie pour en savoir plus sur le travail du verre. J'ai également été voir l'exposition d'art de la Biennale de Venise et j'ai été impressionnée par l'architecture de la ville, qui, je pense, a aussi influencé mon design. C'est pour ça que j'ai créé ce majestueux vase IKEA PS 2012. J'avais envie qu'il ait une vie, même en étant vide. Lorsqu'on a des fleurs, on peut séparer le vase en deux parties, une grande pour les gros bouquets et l'autre pour les bouquets un peu plus petits."

IKEA PS 2012 vase, set of 2 CHF 39,95. Designer: Ehlén Johansson. H:85cm. Clear glass 101.054.79



Annexe 6 : échantillon de produits *IKEA PS*

IKEA PS SELMA

Front, designers



PE216027

«Faites une incursion dans la vie des Vikings, admirez l'oeuvre d'un des plus célèbres Suédois ou dénouez l'énigme d'un meurtre vieux de 2500 ans! Le fauteuil IKEA PS SELMA

vous fait revivre l'épopée glorieuse du textile suédois. Retournez les coussins et vivez une autre page d'histoire tout en modifiant l'aspect de la chaise. Les textiles constituent une source inépuisable de récents sur notre passé et ce fauteuil ne représente qu'une infime partie de cet héritage impressionnant de l'art et des métiers d'art du textile.»

IKEA PS SELMA. Fauteuil relax. 399 \$. Acier, bois massif et cuir. L58xP63xH75 cm.



PE233517

PE210688

«Je voulais créer une chaise bien conçue dont les ferrures feraient partie intégrante du design. Tel un chevalet de sciage! Toutes les ferrures de la chaise sont visibles et sa construction est logique et facile à comprendre. Le résultat, c'est IKEA PS SÅGA, une chaise en hêtre massif au style unique et personnel qui peut trouver sa place dans des intérieurs très différents.»

IKEA PS SÅGA. Chaise. 89,99 \$ ch. Hêtre massif et contreplaqué. L47xP55xH78 cm. Rouge ou gris.

IKEA PS HÄLLAR

Maria Vinka, designer



PE222703

«Une carte topographique posée au sol, un mont à escalader ou tout ce qui surgira à votre esprit... Lorsque j'ai conçu le tabouret IKEA PS HÄLLAR, je me suis moi-même inspirée de la façon dont les collines et les montagnes sont illustrées sur les cartes. En enroulant différents matériaux naturels autour d'une structure, j'ai voulu recréer cette représentation topographique dans votre salon.»

IKEA PS HÄLLAR. Tabouret. 79 \$. Fibres de bananier, jonc de mer, coton et acier. L98xP63xH40 cm.

IKEA PS SPIKA

Maria Vinka et Jon Karlsson, designers



PE210686

«La beauté de l'imperfection. Pour concevoir IKEA PS SPIKA, nous avons pris comme modèle une chaise de style Windsor. Mais c'est la joie sincère et franche qui émane de la créativité des enfants qui nous a inspirés. Le processus de développement de la chaise, aussi haletant qu'une course de relais, a ajouté encore à l'énergie créatrice et au plaisir de travailler à un tel projet.»

IKEA PS SPIKA. Chaise. 69,99 \$. Hêtre et chêne massifs. L39xP48xH86 cm.