



5 ENTREPRISES QUI ONT FAIT UN FIASCO À L'INTERNATIONAL

Se développer sur un nouveau marché à l'étranger est une opération périlleuse qu'il vaut mieux réaliser avec des filets de protection. Bien des entreprises l'ont appris à leur dépens dans le passé ! Et il ne s'agissait pas nécessairement de petites entreprises mal rodées qui se lançaient pour la première fois...

Les grandes entreprises ne sont pas à l'abri de devoir mettre la clef sous la porte et de rentrer bredouille à la maison. Avoir un budget illimité au moment de se lancer sur la scène internationale n'est pas un synonyme de réussite assurée. Et avoir la meilleure des réputations dans son secteur non plus ! Pour vraiment cartonner, la clef du succès reste la localisation – soit la capacité d'une entreprise à s'adapter au marché local.

Les entreprises qui ont connu des histoires malheureuses à l'étranger sont bien souvent celles qui n'ont pas su reconnaître que leur offre telle quelle, ou que leur offre tout court, n'était pas adaptée au marché visé. Pour apprendre de leurs erreurs, voici 5 exemples d'entreprises qui ont fait un fiasco à l'international :

1. Starbucks en Australie : la réputation ne fait pas tout

Il n'est pas risqué de dire que Starbucks est une entreprise qui a l'habitude de réussir son implantation dans de nouveaux marchés. Présent notamment aux Etats-Unis, en Chine, au Canada, au Japon, au Royaume-Uni, au Mexique, en Arabie-Saoudite, ce géant américain a su conquérir bien des cœurs. Mais pas celui des australiens, qui était déjà pris ! Les consommateurs de café australiens ont pour habitude de prendre leur café à la volée dans des supermarchés ou boutiques locales pour un prix mini. Starbucks a fait une grossière erreur en 2000 en pensant que les consommateurs australiens trahiraient leurs habitudes pour un café bien plus cher. Et ce d'autant moins que l'offre américaine n'apportait rien de plus que les boutiques locales !

Résultat des courses : 143 millions de dollars de pertes et 61 boutiques fermées.

2. Sephora au Japon : la demande fait l'offre

Sephora est l'exemple d'une expansion internationale réussie : avec des boutiques en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, au Moyen-Orient et en Asie, presque rien ne lui résiste. Mais Sephora n'a pas brillé longtemps au Japon. Lorsque Sephora s'installe au pays du Soleil-Levant en 1999, l'entreprise spécialisée dans la distribution de parfums et cosmétiques oublie un petit détail : les japonais ne se parfument pas. Au Japon, il est impoli d'imposer une odeur, bonne comme mauvaise, à quelqu'un. Pour couronner le tout, les consommateurs japonais préfèrent être conseillés avant d'acheter un produit plutôt que de se servir eux-mêmes alors que le concept de Sephora repose sur le libre-service. Ainsi, même si les japonais sont friands de cosmétiques, aucune des deux offres de la marque n'a pu les séduire.

Résultat des courses : en deux ans, Sephora ferme les 7 magasins sur les 40 qui devaient être ouverts sans communiquer de pertes chiffrées.

3. Home Depot en Chine : connaître les habitudes de consommation n'est pas une option

Pour ceux qui ne connaissent pas l'entreprise Home Depot, ce n'est que le leader mondial incontesté des enseignes de bricolage. En 2017, le chiffre d'affaires de ce géant américain s'est élevé à 94,7 milliards de dollars dans le monde entier. Principalement présent en Amérique du Nord (Etats-Unis, Mexique, Canada), le groupe a tenté, sans succès, de se faire une place sur le marché chinois en 2006. La Chine, en pleine croissance, voit son niveau de vie augmenter. De nombreux consommateurs chinois voient quant à eux leur pouvoir d'achat grimper parallèlement à leur envie de profiter de la vie. Or, en Chine, faire des travaux soi-même n'est pas une activité du dimanche : elle est réservée à ceux qui ne peuvent pas faire appel à un prestataire. En connaissant mal la culture et les habitudes de consommation des chinois, Home Depot fait un fiasco.

Résultat des courses : 160 millions de dollars de pertes et 12 boutiques fermées.

4. Walmart en Allemagne : copier-coller un modèle peut ne pas fonctionner

Walmart domine de loin le secteur de la grande distribution dans le monde. En 2017, cette entreprise américaine cumulait 9,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Walmart est présent dans 14 pays dont les Etats-Unis bien évidemment, mais aussi la Chine, le Brésil, l'Argentine, le Japon et bien d'autres, avec 2 980 points de vente dans le monde. Un palmarès qui n'a pas suffi à convaincre les Allemands. Et cela s'est joué à peu de choses ! Non seulement l'entreprise n'a pas su tisser des liens assez solides avec ses fournisseurs pour éviter de passer par des intermédiaires et ainsi respecter sa promesse de prix bas, mais à cela il faut aussi ajouter l'accueil un peu trop chaleureux à l'américaine des clients allemands qui les a mis quelque peu mal à l'aise.

Résultat des courses : 2,5 milliards de dollars de perdus !

5. Google en Chine et en Russie : faire le poids face à la concurrence

Google est le moteur de recherche le plus utilisé dans le monde sans grande surprise. Avec 64,26% des parts du marché mondial et plus de 7 milliards de recherches par jour, sa place reste incontestée. Mais il n'est pas le plus utilisé partout ! En Chine et en Russie les chiffres de Google sont beaucoup moins glorieux car la concurrence est rude : ces deux pays ont tous deux leurs propres moteurs de recherche, respectivement Baidu et Yandex, qui sont de loin préférés à Google par les internautes chinois et russe. En Chine, Google a aussi rencontré des problèmes liés au cadre légal : la censure.

S'implanter à l'étranger n'est pas une mince affaire... Mais vous pouvez éviter les pertes en vous posant les bonnes questions : existe-t-il une demande pour l'offre de votre entreprise ? Si oui, quelle place occupe la concurrence ? Dois-je réaliser des ajustements ? Quelles sont les habitudes de consommation du marché ?