

Soprema

Défis en Chine
Chambre de commerce de Montréal

19 mars 2014

Daniel Nadeau, DBA
Directeur du développement des affaires internationales

Ordre du jour

1. Présentation de Soprema
2. Pourquoi la Chine?
3. La stratégie de Soprema en Chine
4. Le modèle d'affaires en Chine
5. Le déchirement culturel avec la Chine
6. Les 4 défis stratégiques en Chine

1. Présentation de Soprema

Groupe français indépendant depuis sa création il y a plus de 100 ans, SOPREMA s'affirme comme l'une des toutes premières entreprises mondiales dans le domaine de l'étanchéité, des toitures végétalisées, des complexes d'étanchéité photovoltaïque, de la couverture, des sous-couches acoustiques minces et de l'isolation thermique

Forte d'un effectif de **5 200** personnes et d'un chiffre d'affaires de **1,8 milliard** d'Euros en 2013, **SOPREMA** dispose d'une présence industrielle et commerciale mondiale avec **34 usines, 60 filiales** d'exploitation et **4 000 distributeurs**. Une présence dans **90** pays, **7 centres R&D** fortement axés Développement Durable et **18** centres de formation dans **5** pays.

Drummondville est le siège social de Soprema en Amérique du Nord et partage depuis peu le développement des affaires à l'international avec la France. Il compte entre autres cinq régions comme le Brésil, le Moyen Orient, l'Asie du sud, la Chine et l'Australie qui desservent plus de 24 pays.

2. Pourquoi la Chine?

Marché Nord Américain

350 M m²

Croissance 2-5%

Maturité

Qualité reconnue

Toitures vertes stables

Plus grand marché

Marché chinois

350 M m²

Croissance 5-25%

Positionnement

Volonté technologique

Toitures vertes explosent

Premier marché d'avenir

Il faut trouver le moyen d'y être

TO LEAD
TO SELL
TO SUPPORT

3. La stratégie de Soprema en Chine

Soprema 5-10-50

5 niches rentables

50M\$ de vente minimum en 10 ans

1000 jours pour atteindre un point mort/rentabilité

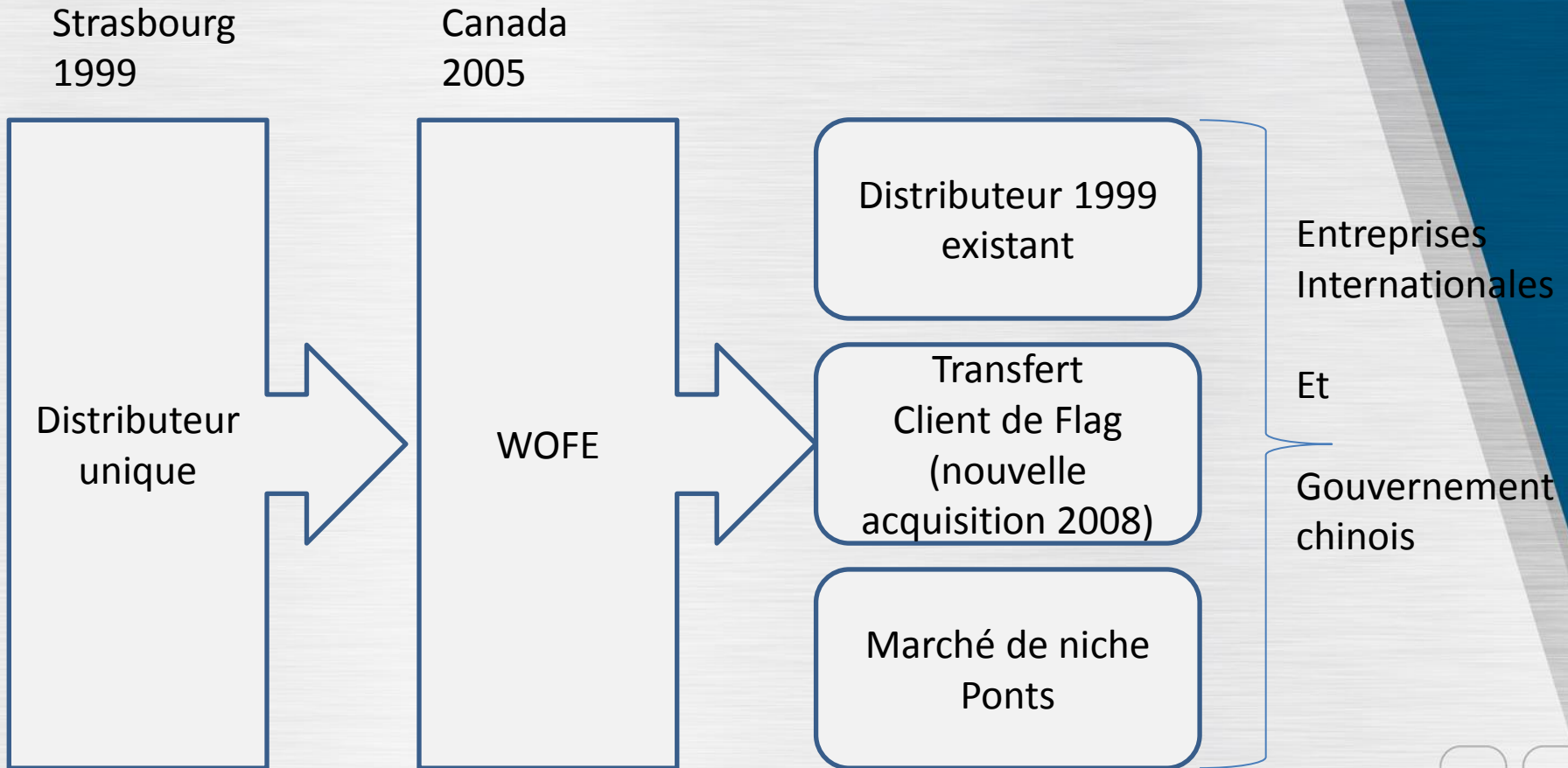
Investissement dans une usine

Savoir local (embauche, formation, école)

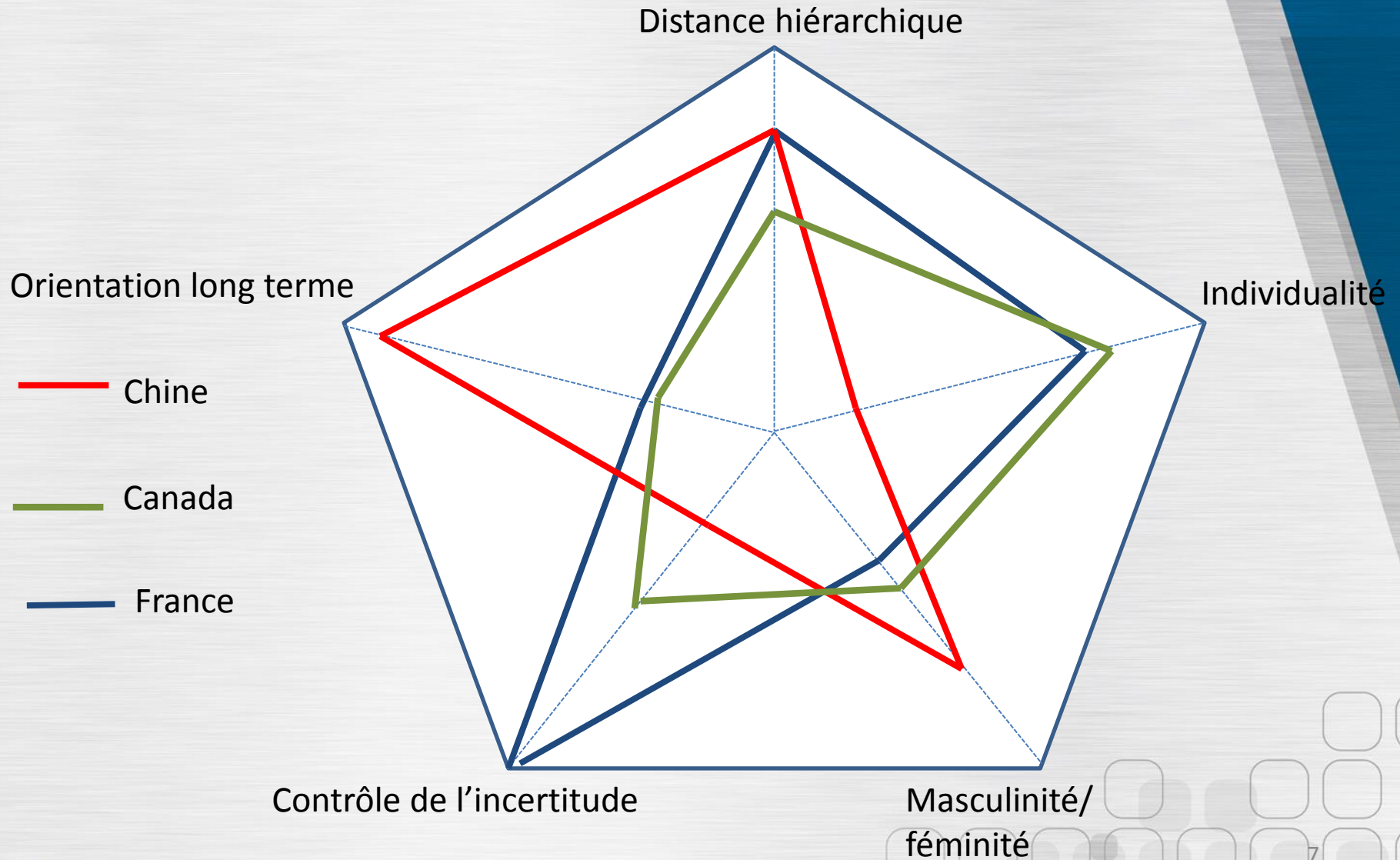
80% des solutions prises localement

20% Corporate

4. Le modèle d'affaires de Soprema en Chine



5. Le déchirement culturel avec la Chine



6. Les 4 défis stratégiques en Chine

1) Préalable culturel : connaissance de la culture locale par les gestionnaires de Soprema

- 1) Les sources d'influence du marché (gouvernement, associations, industries, etc)
 - 1) Proximité et l'influence réglementaires avec CWA
- 2) Les conventions communistes, comme la hiérarchie en Chine et le processus décisionnel
 - 1) Formation du UBC – Dr Pitman Potter
 - 1) "Compréhension" des schèmes de la pensée chinoise
- 3) La façon de faire de "bonnes affaires", spécifiquement les types de relations ou réseaux locaux
 - 1) Contrôle de la chaîne de valeur jusqu'au payeur (contrat pas assez)
- 4) L'histoire, les subtilités de la langue, l'éthique locale, la bonne gouvernance, etc
 - 1) Le Canada un "héro" Normand Bethune medical chinese Medal (facilitant interculturel)

2) Décisions stratégiques uniques : basées sur de nouvelles marges de tolérances (révolution?)

- 1) Implication des dirigeants – visites en Chine fréquente
 - Mission économique
- 2) Sélection de la direction/partenaires en Chine en fonction des valeurs de Soprema
 - Guanxi (réseaux de contacts) et mianzi (réputation)
- 3) Mécanismes de contrôle entre connaissance du marché chinois et de la spécificité Soprema
 - Encastrement des activités avec Soprema

6. Les 4 défis stratégiques en Chine

3) Créer une façon de faire qui fonctionne en Chine

- 1) Identifier des projets avec nos partenaires pour introduire notre gamme
 - 1) Chaîne décisionnelle entre Propriétaires-Prescripteurs-Contracteurs-Applicateurs
- 2) Négocier les normes locales
 - 1) Négocier notre technologie : Centre nationale d'entraînement
- 3) Utiliser la synergie internationale
 - 1) Compagnies canadiennes-américaines-européennes en Chine

6. Les 4 défis stratégiques en Chine

- 4) Ré-aligner annuellement les activités de la Chine à la vision Soprema
 - 1) Demeurer chef de file dans une niche?
 - 2) Clients avec une bonne gouvernance?
 - 3) Employés avec des comportements éthiques?
 - 4) Est-ce encore une niche stratégique?
 - 5) Revoir la structure de soutien et de développement?

Merci beaucoup!