

Mise en place et animation d'un réseau de distribution en Chine

Entretien avec Pierre SHAN, Directeur général de ONDULINE China

CCIFC : Quelle est l'activité d'Onduline en Chine ?

Pierre SHAN : Le groupe Onduline est spécialisé dans les matériaux de toiture légers fabriqués principalement à partir de fibres végétales et du bitume. Les dirigeants du groupe ont toujours eu un grand intérêt pour l'immense marché de couverture chinois, dont la consommation annuelle est estimée à plus 2.1 milliards de m².

Afin de pénétrer le marché chinois, un bureau de représentation a été ouvert à Shanghai en 2001. La filiale commerciale a été créée dans la zone franche de Shanghai, WaiGaoQiao en 2002. Notons que les investissements du groupe suivent toujours le même principe et se décomposent en deux phases : l'investissement commercial qui a pour but de faire connaître nos produits, et qui est souvent suivi d'un investissement industriel c'est-à-dire l'implantation d'usines.

En Chine, nous en sommes toujours à la première phase, à savoir la promotion et la distribution de nos produits importés principalement de France, d'Italie et de Malaisie. Mais la seconde phase n'est plus très loin...

CCIFC : Comment est structure votre réseau de distribution ?

PS : Nos produits sont vendus en Chine à travers un réseau de distributeurs ou plus précisément des « chasseurs d'affaires ». En effet, ce sont souvent des petites sociétés familiales qui ont un réseau de relations dans le secteur de la construction, ce qui leur permet d'être au courant des nouveaux projets et donc des besoins en matériaux de construction.

Les raisons qui nous poussent à nous appuyer sur ces « chasseurs d'affaires » sont nombreuses :

- D'abord, l'immensité du territoire chinois qui nous dissuade de vendre en direct. Il est donc nécessaire de nous appuyer sur les partenaires locaux ;
- Les affaires se font généralement entre les gens qui se connaissent, voire entre amis pour limiter les mauvaises surprises à l'utilisation. L'amitié reste la meilleure garantie sur la qualité et le service après vente : on ne ment pas à un ami ;

- Cela nous permet aussi de limiter les problèmes de paiement. Nos distributeurs connaissent les promoteurs immobiliers locaux et donc le risque qu'ils prennent en leur faisant crédit. Cette évaluation est beaucoup plus difficile à faire pour nous. Etc.

Ce réseau de relations doit bien entendu être entretenu par des activités extra professionnelles souvent très coûteuses. Nos distributeurs rentrent dans leurs frais car ils vendent généralement toute une série de produits.

Si un réseau de distributeurs nous permet d'économiser de l'énergie et l'argent, le revers de la médaille est qu'ils ne font pas la promotion uniquement de notre produit et vont vendre le produit qui leur rapporte le plus.

Mais le marché des matériaux de construction est en train d'évoluer. C'est la raison pour laquelle nous préparons déjà la vente de nos produits à travers un réseau de négociants comme en Europe.

CCIFC : Comment avez-vous mis en place ce réseau de distribution ? Comment le gérez-vous ?

PS : La mise en place de ce réseau s'est fait très progressivement. Nous avons commencé par faire connaître nos produits à travers des salons de matériaux de construction. Comme dans tous les pays où les produits Onduline sont vendus, la phase la plus délicate consiste à réaliser des chantiers test de manière à montrer la qualité et les avantages de notre système de couverture.

C'est la municipalité de Shanghai qui nous a fourni l'occasion inespérée. En effet, lorsque nous sommes arrivés sur le marché chinois, cette ville démarrait un vaste programme d'embellissement qui consistait à corriger les toitures terrasse en toitures en pente. Or nous sommes des spécialistes des matériaux de toiture légers.

Lorsque nos produits ont été référencés par la ville de Shanghai, nous avons pu sans grosses difficultés trouver des distributeurs sur tout le territoire chinois. D'ailleurs les chasseurs d'affaires aiment renouveler leur gamme de produits car le prix est moins transparent.

En ce qui concerne la gestion de ce réseau de distributeurs, ils sont placés sous la responsabilité de Regional managers d'Onduline qui ont pour rôle :

- la formation et le support technique;
- l'analyse du marché local et la définition des objectifs de ventes.

Nous commençons toujours par donner un petit territoire pour lequel nous avons défini ensemble un objectif de ventes. Comme toujours, les débuts d'une coopération ont une importance fondamentale. Il est très important que les distributeurs se sentent soutenus et accompagnés dans la promotion d'un nouveau produit qu'ils ne connaissent pas bien.

En fonction des résultats de ventes, le territoire accordé peut être agrandi ou réduit par la nomination d'un second distributeur.

CCIFC : Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Comment les surmontez-vous?

PS : On dit souvent que les Chinois ont la fibre commerciale dans l'âme. Ils sont effectivement très durs en négociations et surtout au début. Ils ont toujours une bonne raison pour demander un rabais : la taille du projet sur lequel nous travaillons, la commission importante qu'ils sont obligés de verser pour avoir ce projet, la nécessité de baisser leur prix de vente à cause de la concurrence acharnée, etc.

En fait, c'est une manière de tester la marge de manœuvre que nous avons, mais aussi de faire notre connaissance : ces discussions négociations leur permettent de se faire une idée de nous.

Il n'y a donc pas de secret. Il faut passer du temps avec eux pour les écouter, pour trouver des solutions, etc. Rien ne vaut plus que les relations forgées dans l'adversité. Mais attention, il ne faut pas donner satisfaction trop vite à leurs exigences car cela signifie pour eux qu'on peut obtenir plus de nous.

Les distributeurs exigent souvent la clause d'exclusivité sur son territoire afin d'éviter qu'on en installe un deuxième pour lui faire concurrence. Là encore, il s'agit de résister car c'est l'une des rares manières pour nous de faire pression sur eux.

Une autre difficulté rencontrée est la guerre entre les distributeurs. C'est là qu'on se rend compte que le monde de la construction est petit malgré l'immensité de l'Empire du Milieu. Comme ils vendent à travers un réseau de relations, il n'est pas rare que l'un d'eux connaisse un projet qui se situe hors de son territoire. Alors la tentation est grande de fournir ce projet malgré tout.

Cette situation est très préjudiciable pour tout le monde. C'est pourquoi il est nécessaire de se montrer intraitable et de tout faire pour que les règles du jeu soient respectées.

Généralement, après des cris et des menaces, cela se termine toujours gaiement autour d'un repas bien arrosé.

CCIFC : Quels conseils donneriez-vous aux entreprises françaises ?

PS : Le marché chinois est indéniablement immense mais pour y pénétrer, il faut généralement du temps parce qu'il est indispensable de comprendre comment fonctionnent les interlocuteurs chinois.

Afin de gagner du temps et profiter de l'expérience des autres sociétés déjà présentes, n'oubliez pas de faire appel à la Mission Économique et/ou la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine ou de votre région pour vous arranger des RDV.

C'est un marché qui évolue très vite. Aussi, il est nécessaire de garder de la place à l'imprévu et de savoir s'adapter très rapidement au nouveau contexte. C'est ce que font d'ailleurs les Chinois quotidiennement depuis l'ouverture de la Chine et surtout suite à l'adhésion de la Chine à l'OMC.

Il y a toujours un marché ou une niche pour vos produits quelque part. Si vous avez du mal dans une province donnée, essayez celle d'à côté, vous aurez peut être des surprises.

Les différences culturelles peuvent causer des difficultés dans la compréhension mutuelle, entre vous et votre partenaire. Elles peuvent même aboutir à des conflits. Dans ce cas, sachez qu'il existe un Centre de Médiation Franco-Chinois qui est là pour vous aider.

Lorsque vous avez compris que la négociation est un moyen de communication pour mieux se connaître, vous êtes déjà un demi-chinois.

Source : Onduline china