



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



21635

LE 26/06/96

RAPPORT FINAL

INTRODUCTION

Le présent document fait le point sur l'état d'avancement de la coopération engagée depuis plusieurs années par le groupe MEILLAND en Inde avec son partenaire associé HARRISON MALAYAM Ltd. Ce rapport prend tout son poids lorsqu'il est resitué dans son contexte:

- en tant qu'obteneur de nouvelles variétés de roses, MEILLAND est intéressé à valoriser sa recherche dans des pays comme l'Inde. Cette valorisation passe par le développement de projets menés en collaboration avec des partenaires soucieux du respect des fruits de cette recherche.
- quelque soit le pays, MEILLAND souhaite fonder son développement en s'appuyant sur des partenaires nationaux dans une relation sur le long terme chaque fois que possible.

Dans ces conditions, l'assistance technique prodiguée constitue non seulement un moyen technique pour déboucher sur l'économique mais elle constitue aussi la tête de pont d'une stratégie où les deux parties trouvent leur intérêt.

A/ DESCRIPTION DU PROJET

HUFL, HARRISON UNIVERSAL FLOWERS LTD est un aboutissement et un point de départ.

L'aboutissement de plusieurs années de contacts, démarches, rencontres avec plusieurs interlocuteurs désireux d'initier des cultures à vocation exportatrice.

Le point de départ d'une collaboration technique, scientifique, économique et commerciale, qui, à ce jour, sont autant de sommes d'investissements matériels et immatériels, pour préparer, pour le siècle prochain, une industrie de la rose à la dimension du continent indien.

B/ LES ACTEURS ET L'ASSISTANCE TECHNIQUE

a) MONTAGE

HARRISON MALAYALAM Ltd est une filiale du groupe RPG multisectoriel dont le C.A. total 1995 était d'environ 860 millions de \$ (estimation) et qui emploie 53 000 personnes pour des activités très diversifiées allant de la chimie au bâtiment etc... HML quant à elle, est plus spécialement impliquée dans la production de thé et de caoutchouc (35 millions de \$ C.A.).

Pour le montage du projet avec MEILLAND au travers d'HUFL, des concours bancaires traditionnels ont été obtenus. Un apport de trésorerie a été fait par chacun des partenaires.

b) MANAGEMENT

Au plan international, MEILLAND capitalise, sur une pratique de la coopération internationale en tant qu'associé. (MEILLAND détient des participations dans près d'une vingtaine de sociétés en France ou à l'étranger.)

En Inde, au niveau d'HUFL, le management général revient à l'associé HML. Néanmoins, les orientations stratégiques comme toutes les décisions d'ordre technique variétal sont validées d'un commun accord entre les associés.

c) EN PRATIQUE

Le management de l'unité de production est confié à Mr VISHWANATHAN, originaire du Sri Lanka. La production a été confiée pendant 18 mois à un premier technicien. Elle est depuis 8 mois confiée à un technicien indien, ayant occupé un poste de responsable de transformation dans la culture de thé chez HML.

Le marketing est également assuré par Mr VISHWANATHAN et la finance est gérée sur place par Mr Joseph BABU.

C/ COMMERCIALISATION

a) LA STRATEGIE DE BASE

Comme dans de nombreux projets à travers le monde, la stratégie de vente de fleurs s'affine avec le temps en fonction de la réaction du marché aux produits commercialisés.

Pour HUFL, les premières ventes ont été dirigées sur les criées hollandaises. Rapidement la valorisation a été jugée insuffisante. A ce jour, le Japon, l'Allemagne, l'Angleterre et les Emirats répondent d'avantage aux attentes et permettent de dégager les marges escomptées à l'hectare.

b) OBJECTIFS DE VENTE

A ce stade et compte tenu des conditions climatiques locales, les objectifs de vente sont de 1 à 1,2 millions de fleurs par hectare et par an.

L'objectif de prix de vente moyen annuel s'approche de 8 roupies sachant que par ailleurs des pics de prix voisins de 14 roupies peuvent être atteints dans des périodes comme la fête des mères.

La stratégie de production mise en place au niveau d'HUFL vise d'ailleurs l'approvisionnement des marchés cibles, en particulier au moment où la valorisation est la plus intéressante. Par comparaison, dans certains pays comme le Mexique, près de 40 à 50% du chiffre d'affaires annuel est réalisé lors de la seule fête des mères.

Compte-tenu de ce type de stratégie et du mode d'écoulement des produits, il est délicat de vouloir regrouper ces données en terme d'analyse de parts de marché.

En Inde, il est clair qu'HUFL pourrait détenir dans les années à venir une position non négligeable dans la mesure où la notion même de consommation locale se fait jour petit à petit. A titre d'exemple, HUFL assure l'approvisionnement en roses coupées de plusieurs hôtels de Bangalore.

c) LES CLIENTS

Ce sont principalement des grossistes et demi-grossistes importateurs qui se chargent de retraiter le produit en vue de la vente au stade du détail dans les pays mentionnés plus haut.

d) CONTRAINTES DOUANIERES

Selon les pays de destination, les fleurs vendues font l'objet d'une taxation douanière: 15% en Hollande, par exemple.

A ces aspects économiques s'ajoutent également, à l'occasion, des contraintes liées aux réglementations phytosanitaires (Japon) qui peuvent avoir des répercussions au plan économique (destruction de lots entiers).

D/ FAISABILITE TECHNIQUE

a) PARAMETRES DE L'INVESTISSEMENT

L'unité de production d'HUFL couvre à ce jour 2 hectares de serres plastiques. L'investissement a été réalisé en une fois au cours de l'année 1994. Aux serres de production s'ajoutent des locaux pour le stockage (au froid) et le conditionnement des fleurs.

Le total de l'investissement représente 33 millions de roupies. Les simulations économiques réalisées à l'origine du projet prévoient un retour sur investissement dans les 4 ans.

Le niveau d'activité actuelle montre un décalage par rapport à ces objectifs initiaux du fait notamment de la valorisation insuffisante des fleurs lors des ventes réalisées en Hollande sur les criées: problèmes de qualité mais aussi de méfiance des acheteurs hollandais par rapport aux fleurs d'importation, auxquels se sont ajoutés les inconvénients liés à un trafic fret aérien insuffisant. Ce dernier point est en cours d'amélioration.

b) BIENS D'EQUIPEMENT

Le matériel utilisé pour la concrétisation du projet de production de roses à HUFL a deux origines:

- une origine locale pour tout ce qui est serre, matériel d'irrigation etc...
- une origine étrangère pour ce qui concerne principalement les plants de rosiers.

La technologie de production a été fournie par Meilland (serres locales et technologie de production).

Le concept de production dans ce genre de pays est de mettre en place des unités de production à technologie légère de façon à ce que les intervenants du projet ne soient pas dépendants en permanence d'une technologie coûteuse provenant de l'étranger.

Au contraire, l'idée est de transmettre au maximum le savoir faire de production pour que ces projets soient le plus rapidement possible autonomes, dans leur ensemble.

Les spécifications techniques des matériaux utilisés et variétés cultivées sont annexées au présent rapport.

c) OUTILS DE CONTROLE

* contrôle de production

Indépendamment des aspects de surveillance technique quotidienne (contrôle du climat des serres, de l'état sanitaire etc...), un suivi et une analyse de la production est assurée "bloc de serre par bloc de serre". L'information est recencée au niveau de la station d'emballage autorisant ainsi un contrôle de la productivité.

* contrôle commercial

Par ailleurs, des tableaux de bord réguliers (quotidiens, hebdomadaires, mensuels, annuels) permettent de suivre, analyser, et anticiper les résultats économiques et commerciaux (cf document en annexe). Bien sûr, l'analyse de ces résultats permet aux responsables d'HUFL, d'affiner le pilotage de l'entreprise et de préparer les décisions à prendre tant au niveau des choix variétaux que commerciaux.

E/ ASSISTANCE TECHNIQUE

a) Rapport d'activité

Depuis le création du projet en Novembre 93, plusieurs déplacements ont été effectués par le responsable Technico-Commercial environ une fois tous les deux mois. Ces missions fréquentes ont permis de suivre l'activité au total en collaboration permanente avec les acteurs et responsables du projet du projet sur place.

Indépendamment des éléments présentés au cours du présent rapport, plusieurs points sont à mettre en valeur en terme d'activité:

- * un établissement de deux hectares de serres de rose existe et est en pleine production.
- * sur le plan technique, le projet est quasiment autonome, les visites de contrôle étant maintenant très espacées.
- * en particulier, sur le plan de la gestion de production, les responsables du projet ont mené à bien certaines étapes délicates de la vie de telles entreprises:
 - le remplacement de certaines variétés de façon à davantage coller aux nouvelles attentes du marché;
 - une meilleure organisation du calendrier de production de façon à pouvoir apporter une production significative aux périodes de vente pour lesquelles la valorisation économique est la plus substantielle.
- * au plan du marketing, la conduite au jour le jour de la commercialisation s'avère mieux contrôlée, les ventes étant orientées de façon à cibler au mieux les places de commercialisation en Inde et à l'étranger, pour une meilleure valorisation des roses commercialisées.

Par ailleurs, en aval du projet de production proprement dit, mais tout en restant en conformité avec les accords passés initialement entre Meilland et son partenaire indien, deux axes majeurs ont également fait l'objet de premiers développements:

- * étude et mise en place de la fabrication et la commercialisation de plants de rosiers auprès d'une clientèle de producteurs de rose en Inde.

- * développement d'une activité de l'agence Meilland en Inde sous la responsabilité d'HUFL avec pour missions principales à ce jour:
 - distribution contrôlée des variétés Meilland (actuellement 4 hectares de roses sont en commande pour 1996.)
 - multiplication des variétés en question
 - évaluation confidentielle des nouvelles variétés.

b) Acquisition de connaissances

Il s'agit bien évidemment des savoir-faire et des techniques liés au développement des métiers évoqués ci-dessus:

- * culture de la rose (production, post-harvest, conditionnement)
- * gestion d'une unité de production
- * contrôle de la croissance
- * commercialisation et know-how en matière d'export de fleurs coupées fraîches.
- * production de rosiers de pépinières dans des conditions indiennes.
- * conduite d'une agence dédiée à l'expérimentation variétale et à la distribution de variétés nouvelles de roses.

F/ CONCLUSION

A l'issue de plus de trois années de coopération, il est difficile de conclure. Bien sûr l'optimisme est de règle car les choses vont dans un sens qui correspond aux objectifs que se sont donnés les deux partenaires. Bien sûr, il reste encore des points durs à lever car tout n'est pas parfait et la vie des entreprises humaines est ainsi faite que chaque jour sur le métier il faut remettre l'ouvrage.

Trois points majeurs peuvent donc retenir l'attention:

- * les partenaires ont une volonté commune d'aller de l'avant ensemble;
- * tous deux sont conscients de préparer, dans cette région du monde, un berceau puissant de production pour le siècle prochain;
- * tous deux sont convaincus que leur avenir commun reste à écrire, et que, sur le plan de l'entreprise en général, des stimulations comme celles apportées par l'ONUDI dans le cadre de ce projet sont de nature à favoriser et susciter, à leur mesure, une coopération internationale qui devrait encore être plus vigoureuse.