

ANDROS : LE DIFFICILE EQUILIBRE ENTRE INNOVATION ET TRADITION

Comment aujourd'hui la société Andros peut-elle parvenir à trouver le bon équilibre entre tradition, avec un savoir-faire artisanal au cœur de son activité, et innovation, ce pour conserver son statut de leader ?

DIAGNOSTIC

Andros est une entreprise de transformation de fruit et de laitage fondée par Jean Gervoson après la seconde guerre mondiale, et actuellement dirigée par ses fils. Son siège social se situe à Biars-sur-Cère. Cette entreprise de l'agroalimentaire est une marque française mondialement connue, constituant l'un des leaders dans le domaine de l'ultrafrais en France et à l'international. Dès 1985, l'entreprise a su se faire connaître du marché notamment grâce à ses compotes, biscuits ou encore à ses bonbons. L'entreprise compte 7400 salariés sur 23 zones réparties sur plusieurs pays tels que la France, la Chine ou encore les Etats-Unis.

Le marché de la compote est en développement notamment car les consommateurs cherchent de plus en plus des produits biologiques, sains et naturels. Andros cherche à proposer une gamme de produits toujours plus large à ses clients et souhaite pérenniser sa place sur un marché devenu très compétitif. Pour se faire, Andros cherche à se faire connaître par un large public, notamment grâce aux compétitions sportives, et à des partenariats avec des équipes de rugby.

Matrice PEST-EL :

Dimension	Composantes	Impacts sur la stratégie, de l'impact le plus faible au plus fort			
		1	2	3	4
Economique	Concurrence des marques distributeurs			X	
	Marché international		X		
	Marché en pleine croissance		X		
	Dépendance des fournisseurs et donc des conditions climatiques				X
Socio-culturelle	Présence sur les événements sportifs	X			
	Bonne image de produits sains et français		X		
	Les campagnes publicitaires et le PNSS qui encouragent à une alimentation plus saine			X	
Technologique	Innovation de la part des concurrents				X
Législative	Cadre législatif contraignant pour l'appellation « compote »				X

Politique	Un soutien des pouvoirs publics sur la consommation de produits sains		X		
	Scandale du « cartel du yaourt »		X		
Environnementale	Favorisation des circuits courts et du bio			X	

FACTEURS CLES DU SUCCES

Nous allons maintenant dégager les facteurs clés de succès (FCS) de l'entreprise afin de faire un diagnostic complet. Les FCS permettent d'apporter une caractéristique à l'offre (produit ou service) :

- Qui a une valeur de satisfaction pour les clients utilisateurs, distributeurs, prescripteurs
- Essentiels au maintien de l'entreprise dans le business
- Dont la combinaison spécifique par l'entreprise peut aboutir à un avantage concurrentiel.

Tout d'abord, si l'entreprise Andros est devenue leader sur le marché, c'est parce qu'elle a su se positionner en avant en développant continuellement de nouvelles recettes. Ainsi, après la crise de 2012, l'entreprise a su rebondir en seulement trois mois et proposer de nouveaux produits. Elle a ainsi pu rester concurrente dans ce milieu, et donc elle a su pérenniser ses ventes. De ce fait, l'innovation est un FCS pour cette entreprise.

L'entreprise Andros est aussi extrêmement exigeante avec ses fournisseurs. Elle ne veut travailler qu'avec les produits de meilleures qualités, afin de satisfaire au mieux le client. Pour se faire, elle travaille avec des producteurs biologiques, en circuits courts. Andros envoie souvent ses agronomes chez ses producteurs, et crée ainsi des liens avec eux. C'est pourquoi la compétence relationnelle et la création de confiance sont des FCS pour l'entreprise Andros.

Toujours dans le relationnel, la confiance qui s'est établie entre l'entreprise Andros et ses employés est essentielle. En effet, ces derniers sont la clef de voute autour du secret des recettes de l'entreprise. L'interview de Frédéric Gervoson lors de la fermeture de l'usine de Rozet-Saint-Albin et les mesures mises en place par ce dernier afin d'aider ses ex-employés, montrent bien l'importance de ces derniers dans la vie de l'entreprise. Cette relation de confiance est donc un FCS pour l'entreprise Andros.

Dans un même temps, comme dit précédemment, la culture du secret fait partie intégrante de l'entreprise. Il est essentiel pour eux de ne pas divulguer leur procédé de fabrication. Le secret est donc aussi un FCS.

L'entreprise possède énormément de fonds propres ce qui lui permet d'investir dans la recherche et l'innovation, et donc de ne pas se faire dépasser par des entreprises concurrentes. Cette bonne santé financière est donc aussi un FCS.

Enfin, l'entreprise Andros est très présente à l'international. Elle est leader du marché en Grèce et aux Pays-Bas, deuxième en Chine et aux États-Unis et est présente dans 125 pays. Son goût pour l'international est donc aussi un FCS.

ANALYSE / STRATEGIE : MATRICE SWOT

Interne	FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> - Grande présence en France, image saine par ses produits - Relation de confiance avec les employés - Tests des nouveaux produits par les employés (économies) - Beaucoup de fond propre, ce qui permet l'innovation - Recette de fabrication transmise de père en fils (secret bien gardé) - Site web attractif - Présence internationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Le consommateur tenu dans le secret a peur du risque sanitaire - Mauvais placement sur les compotes en gourdes - Scandale du « cartel du yaourt » - La force du lien entre l'entreprise et ses employés fait que de grandes dépenses ont été envisagées pour les aider.
Externe	OPPORTUNITES	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> - Marché international - Marché en croissance - Communication sur des évènements sportifs - Bénéficie d'une image de produits « frais et sains de fabrication française » - Campagnes publicitaires et politique vers les produits sains - Innovation - Adaptabilité vers les produits « à la mode » 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence des MDD - Dépendance des fournisseurs - Changement climatique qui affecte la matière première (qualité et coût) - Cadre législatif strict pour l'obtention de l'appellation « compote » - Retour des produits « gourmands » à la mode, chute de l'ultra frais - Risque de scandale sanitaire - Soutien politique dépendant du temps

PRECONISATIONS

Une des forces d'Andros est sa position sur le plan international (qui représente 40% des ventes). Dans cette optique, l'entreprise compte s'implanter sérieusement sur le marché des Etats-Unis. L'entreprise a d'ailleurs déjà racheté une entreprise américaine dans son domaine (*Beauman Apple Products*). Andros doit continuer à persévérer dans son développement à l'international. L'objectif est entre autres de moins subir le marché français où la concurrence est extrêmement rude et de se faire connaître en tant qu'entreprise familiale respectueuse de ses traditions et de ses employés.

Néanmoins il est plus aisé de développer une « entreprise familiale » dans les pays européens ayant une proximité avec la France, plutôt qu'à l'étranger tel qu'aux Etats-Unis ou encore en Chine. Ce lien familial risque de se perdre sur le long terme avec la distance si un dispositif n'est pas mis en place. Les responsables de l'entreprise peuvent organiser des visio-conférences, rester à l'écoute de l'ensemble de ses employés en mettant en place des boîtes à idées par exemple ou encore organiser des rencontres / séminaires de façon annuelle. Ces exemples de dispositifs serviraient à maintenir une relation de confiance entre les employés et les dirigeants.

Andros favorise les circuits courts pour ses produits, « 70% des fruits Andros proviennent du Gard ». Elle ne doit surtout pas interrompre ce processus en s'implantant à l'étranger. L'entreprise doit trouver des partenaires et fournisseurs locaux pour conserver son image de « circuits courts ». En effet, exporter des produits depuis la France dans des pays lointains est en total contradiction avec ce principe (emprunte carbone très élevée). En développant davantage ce principe, l'entreprise fait ressortir une image de marque écologique et « régionale » dans un contexte mondial où l'impact des entreprises sur le climat n'a jamais été aussi important et controversé.

Dans un autre ordre d'idée, l'entreprise expose le fait qu'elle mise sur l'innovation, c'est d'ailleurs une des forces internes citées. Cependant, bien que l'entreprise possède une équipe de R&D qui semble très performante (« *chacun travaille sur cinq à sept projets en parallèle* »), « seulement » 100 000 euros par an sont consacrés à l'étude. Actuellement, les tendances générales sont au changement des comportements et à l'innovation. De plus, l'entreprise cherche à s'implanter sur de nouveaux pays où la demande est sans doute parfois bien différente que la demande française. De ce fait le budget alloué à l'innovation pourrait être augmenté pour proposer des produits nouveaux qui attirent tout type de consommateur. A titre de comparaison, l'entreprise française Parrot alloue quasiment 50% de son budget à l'innovation et la recherche de ses drones et se positionne en tant que leader Européen et dans le top des leaders mondiaux dans son domaine. Comme il a été constaté, le côté traditionnel est une des marques de fabrique de Andros. Miser plus sur l'innovation aura sans doute peu d'impact sur cette tradition. Il faut allier ces deux concepts pour rester dans la course de la concurrence qui est toujours plus rude, des chartes de bonne conduite et de respect vis-à-vis des traditions et de l'innovation peuvent être mises en place par exemple.

Le secret caractérise également Andros. En effet très peu d'interviews sont données par les dirigeants et nul ne connaît les recettes en dehors de l'entreprise. Certes c'est une des forces du groupe, mais le fait d'être constamment dans le secret fragilise également l'entreprise. Les consommateurs connaissent peu les devises et les valeurs de l'entreprise alors que celle-ci pourrait s'en servir pour renvoyer une image des plus positives. Pour se faire, des campagnes de communication peuvent être mises en place afin que les consommateurs mettent une image traditionnelle et soucieuse de ses employés sur l'entreprise. A travers ces campagnes de communication, il faut valoriser les bonnes relations entre l'entreprise et ses employés, entre l'entreprise et ses fournisseurs, et entre l'entreprise et ses clients. Pour que ces campagnes soient plus crédibles et pertinentes, Andros doit s'appuyer sur les événements sportifs dont elle prend part ou encore sur les différents labels qu'elle possède (vis-à-vis du « circuit court » par exemple).

Enfin, les produits Andros attirent majoritairement les tranches d'âge assez jeunes. Afin d'attirer des consommateurs d'une tranche d'âge plus importante, l'entreprise peut jouer sur le packaging de certains de ses produits. L'idée serait de faire en sorte que les produits Andros aient un effet « *Madeleine de Proust* » sur ces « nouveaux » consommateurs en utilisant un packaging ancien. Les personnes plus âgées représentent une part du marché encore faible et restent difficile d'accès vis-à-vis de ces produits. Cette proposition peut s'avérer efficace pour sensibiliser une partie de ces consommateurs.

Dans le même ordre d'idée, pour faire face à la tendance actuelle de la lutte contre le climat, l'entreprise peut jouer sur ses produits en proposant une nouvelle forme de packaging mais cette fois-ci consignée. En effet, en suivant l'exemple de la bouteille de lait en verre qui est rapportée au magasin après consommation puis lavée et remplie de nouveau, le géant de la compote pourrait proposer un emballage innovant en suivant cette perspective. Dans ce processus de réutilisation, la seule énergie utilisée est l'eau de rinçage, ce qui permettrait de réduire considérablement les emballages incinérés ou jetés en décharge.