

Université CONCORDIA

École de gestion John Molson

Exemple de cas court:

LES NOUILLES MAGGI EN INDE: LE DÉFI D'UNE RELANCE

La marque Maggi connaît des débuts modestes en Suisse à la fin du 19^e siècle sous la forme d'une entreprise de repas nutritifs nommée d'après son fondateur, Julius Maggi. En 1886, Julius Maggi lance une gamme de soupes prêtes à l'emploi. La marque s'est rapidement fait connaître dans le monde puis a été remarquée par Nestlé, qui l'a achetée en 1947¹.

La société Nestlé est présente en Inde sous le nom de Nestlé India Ltd. (NIL)² depuis 1912. Il a fallu peu de temps pour que les nouilles Maggi gagnent en popularité après leur lancement en Inde en 1983, au sein d'une culture de plus en plus portée sur la restauration rapide. Les nouilles sont devenues très populaires auprès des enfants et des célibataires qui les préféraient aux repas habituels. Les nouilles Maggi étaient également servies dans des cabanes en bordure de route aux étudiants universitaires et aux personnes en déplacement. Les publicités de Maggi comportaient un message libérateur pour les femmes indiennes, où « la maman Maggi » réussissait à jongler entre ses obligations professionnelles et personnelles grâce à cette collation instantanée. Au départ, la marque possédait 90 % des parts du marché qu'elle avait créé. En 2015, l'Inde représentait le premier marché en importance pour les nouilles instantanées et la marque, à elle seule, contribuait à 24 % du chiffre d'affaires de NIL. (Consultez l'annexe I pour voir les ventes brutes de NIL au fil des ans.)

¹ www.nestleprofessional.com/Canada/fr/

² Filiale indienne de Nestlé, une entreprise multinationale suisse exerçant ses activités dans le secteur agroalimentaire.

Vers la fin de mai 2015, l'ensemble de l'Inde subit une crise alimentaire, la première du genre et d'une telle envergure au pays. Tout a commencé le 30 mars 2014, à Gorakhpur, une petite ville dans l'est d'Uttar Pradesh, au nord de l'Inde, où un analyste de laboratoire a trouvé du glutamate monosodique (GMS)³ dans des échantillons de produits Maggi, alors que l'étiquette du produit spécifiait « Pas de GMS ». (Consultez l'annexe II pour voir la photographie d'un paquet de nouilles Maggi dont l'étiquette indique « Pas de GMS ».)

A son insistance, NIL a fait effectuer des tests supplémentaires sur les échantillons dans un laboratoire central d'analyse des aliments à Kolkata (dans l'est de l'Inde), où des taux illégaux de plomb (17,2 ppm, alors que la limite autorisée est de 2,5 ppm) ont été trouvés, ce qui a provoqué un rappel des produits Maggi dans l'État d'Uttar Pradesh (au nord) en juin 2015. Certains détaillants populaires ont également retiré le produit des étagères.

En juin 2015, le fiasco Maggi avait alarmé toute la nation et les médias avaient aggravé la situation en animant des débats houleux. Néanmoins, NIL n'a pas fait grand-chose pour mettre fin à l'indignation générale. Le 1^{er} juin 2015, l'entreprise a déclaré qu'elle avait soumis des échantillons provenant de plus de 600 lots de produits « à un laboratoire externe » pour une « analyste indépendante ». Elle a aussi déclaré qu'elle avait effectué des essais à l'interne sur 1 000 échantillons dans son laboratoire agréé. « Ces échantillons représentent environ 125 millions de paquets. Les résultats de ces tests, tant ceux menés à l'interne qu'à l'externe, montrent que la teneur en plomb est à l'intérieur des limites autorisées par la réglementation portant sur les aliments et qu'il n'est pas dangereux de consommer les

³ Le GMS est utilisé principalement dans les mets chinois pour en rehausser la saveur. Selon la classification de la Food and Drug Administration (FDA) des États-Unis, le GMS fait partie des produits généralement reconnus comme inoffensifs. Cependant, sa présence doit être mentionnée dans les ingrédients sur l'étiquette en raison de réactions indésirables signalées après sa consommation. Selon les lignes directrices de la Food Safety and Standards Authority of India (FSSAI), le GMS est interdit dans plus de 50 produits alimentaires, dont les pâtes et les nouilles. Chaque produit contenant du GMS devait expressément porter le message « Du glutamate monosodique est ajouté à ce paquet de (nom de l'aliment), non recommandé pour les bébés de moins de 12 mois ».

nouilles Maggi⁴, » a annoncé l'entreprise. Les analystes ont déclaré que la réticence de l'entreprise était suspecte en vue de la polémique grandissante. NIL n'a diffusé un communiqué de presse que 16 jours après l'annonce de ces résultats, « ce qui représente une éternité à l'ère des médias sociaux », affirma un analyste.

À la fin de la première semaine du mois de juin 2015, plusieurs États indiens avaient interdit les produits Maggi.

Le 5 juin, la FSSAI avait ordonné à NIL de retirer du marché les neuf variétés de nouilles instantanées Maggi, en les qualifiant de « peu sûres et dangereuses » pour la consommation humaine. Suivant l'émission de cet ordre, NIL a détruit des paquets de nouilles Maggi d'une valeur de 3 milliards de roupies sans effectuer plus de tests. Le directeur général mondial de Nestlé, Paul Bulcke, a déclaré : « Malheureusement, les récents événements et des préoccupations croissantes à propos du produit sont devenus une telle source de confusion pour les consommateurs que nous avons décidé de retirer temporairement le produit des rayons, malgré le fait qu'il soit inoffensif⁵. »

Le fiasco Maggi a eu des conséquences sur l'ensemble de l'entreprise et NIL a subi sa première perte trimestrielle en 17 ans, d'après son rapport trimestriel pour la période se terminant en juin 2015. Son chiffre d'affaires pour le trimestre a chuté de 20 % à 19,34 milliards de roupies⁶. (Voir l'annexe III.)

Le retrait des produits Maggi des étagères a suscité un énorme vide sur le marché indien des nouilles instantanées, d'une valeur de 40 milliards de roupies, que la concurrence avait hâte de combler, quoique le marché indien des nouilles instantanées était, dans l'ensemble, encore

⁴ « Maggi Noodles and Lead Concerns, » www.nestle.in, le 5 juin 2015.

⁵ « In spite of MAGGI noodles being Safe, Nestlé India decides to take the products off the shelves, » www.nestle.in, le 5 juin 2015.

⁶ 1 \$ US = 65,01 INR ou roupie indienne, en date du 12 octobre 2015.

inquiète et la FSSAI était occupée à échantillonner et tester les produits d'autres marques populaires. (Consultez l'annexe IV pour voir la liste des principaux concurrents de Maggi.) Des marques de nouilles telles que les nouilles Yippee de ITC avaient commencé à publier des annonces imprimées dans le cadre de campagnes préventives affirmant que leurs nouilles étaient sécuritaires et à distribuer des brochures dans des détaillants pour expliquer comment leurs nouilles instantanées étaient produites et décrire le contrôle de la qualité effectué dans leurs installations de pointe.

NIL a aussi nommé Suresh Narayanan (Narayanan) au poste de directeur général afin de remplacer Etienne Benet. Narayanan a officiellement pris ses fonctions le 1^{er} août 2015 et c'était la première fois en 17 ans qu'une personne indienne était aux commandes de NIL.

À la fin août 2015, NIL avait diffusé de courtes publicités vidéo qui jouaient sur la nostalgie et la charge émotionnelle attachées aux nouilles instantanées Maggi. Ces publicités mettaient principalement en scène des célibataires, qui exprimaient subtilement à quel point leur vie avait changé après l'interdiction des produits Maggi et qui se demandaient quand ils seront de retour dans les magasins.

En octobre 2015, Nestlé a déclaré que l'entreprise avait obtenu des résultats satisfaisants lors de trois tests en laboratoire mandatés par un tribunal dans l'État de Maharashtra, et qu'elle comptait relancer les produits Maggi d'ici novembre 2015. Alors que Maggi se préparait à remettre ses produits sur le marché, Narayanan devait faire face à plusieurs défis. Il a déclaré : « Nous devons rétablir la confiance absolue en notre marque, qui a été sérieusement ébranlée par la crise⁷. »

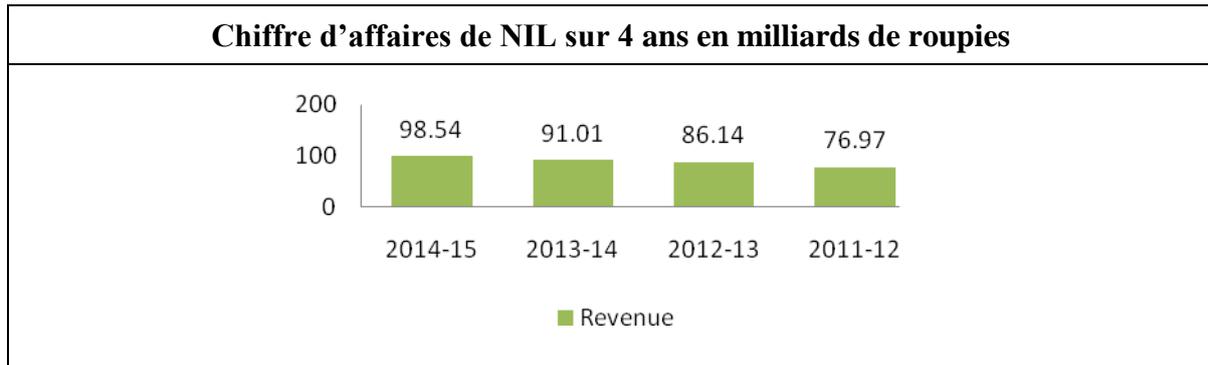
⁷ Viveat Susan Pinto, « Nestle to go all out for relaunch of Maggi Noodles, » www.business-standard.com, le 10 septembre 2015

Le temps passait vite, les concurrents avaient doublé leur production et de nouveaux participants étaient apparus pour combler le vide dans ce segment de marché. NIL devait agir rapidement et résolument si elle voulait que ses produits à base de nouilles restent à l'esprit des consommateurs plutôt que de tomber aux oubliettes.

LES DÉFIS DE NARAYANAN :

1. Comment procéder pour faire en sorte que les nouilles Maggi regagnent leur part de marché d'avant le fiasco?
2. Quelle devrait être la stratégie de communication de NIL afin de retrouver ses consommateurs?
3. Comment NIL devrait affronter les défis posés par la concurrence qui a gagné du terrain au cours des derniers mois?
4. Comment s'assurer que la controverse ne provoque aucun dégât permanent?
5. Quelle aurait dû être la stratégie de communication de l'entreprise après que la crise ait éclaté?
6. Contrôle de la qualité ou gestion de la crise? Laquelle de ces stratégies serait la plus sensée en ce moment?

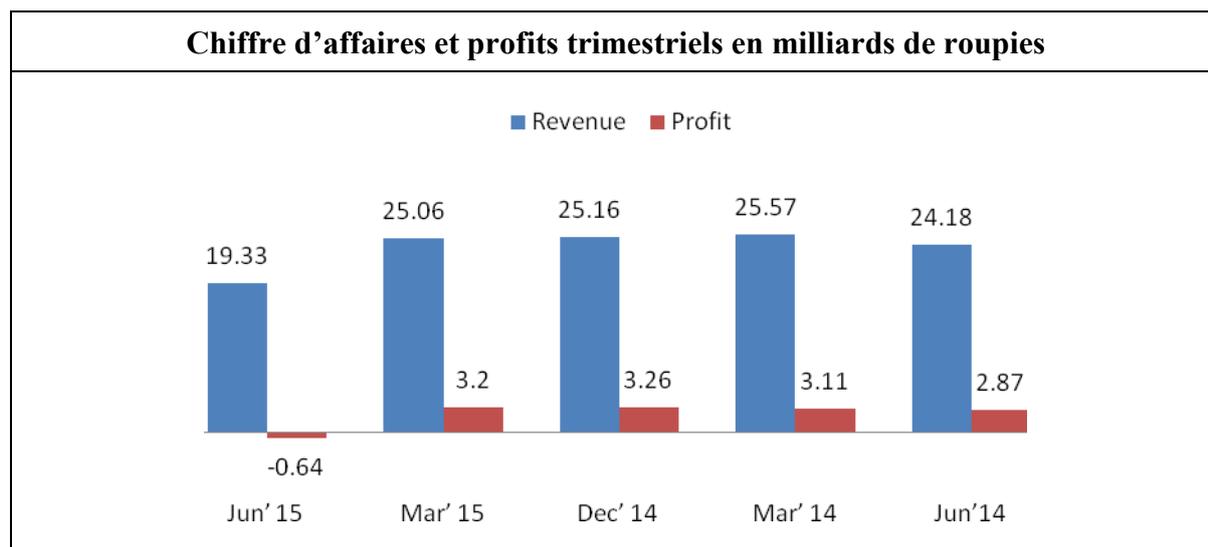
Annexe I :



Source : Moneycontrol.com

Annexe II :



Annexe III :**Annexe IV :****Les concurrents des Nouilles Maggi et leurs réalisations durant l'interdiction**

Concurrents	Entreprise propriétaire	Situation après l'interdiction des produits Maggi
Sunfeast Yippee Noodles	ITC	A entrepris une campagne publicitaire dynamique et a doublé sa production afin de satisfaire à la demande.
Smith and Jones	Capital Foods	A retiré ses produits et a abandonné le marché des nouilles.
Top Ramen	Nissin Foods	A retiré ses produits des étagères en raison de leur haute teneur en plomb.
Soupe de nouilles Knorr	Hindustan Unilever	A retiré ses produits en attendant l'approbation de la FSSAI.
Nouilles (de blé) Patanjali Atta	Patanjali Ayurveda	Lancement prévu en novembre, le produit est annoncé avec des indications « Sans GMS » et « Sans plomb ».

Références et lectures suggérées :

1. « Maggi Noodles and Lead Concerns, » www.nestle.in, le 5 juin 2015.
2. « In spite of MAGGI Noodles being safe, Nestlé India decides to take the products off the shelves, » www.nestle.in, le 5 juin 2015.
3. « Ruchi Dua, Ramdev Launches Atta Noodles before Maggi Returns, » <http://indiatoday.intoday.in>, le 3 septembre 2015.
4. Viveat Susan Pinto, « Nestlé to go all out for relaunch of Maggi Noodles, » www.business-standard.com, le 10 septembre 2015
5. « Nestlé steps up marketing for Maggi relaunch, » www.business-standard.com, le 26 septembre 2015.
6. « Maggi ban: Nestlé India alleges government bias, » www.livemint.com, le 4 octobre 2015
7. www.nestle.in
8. www.maggi.in
9. <https://twitter.com/MaggiIndia>