



ETUDE DE CAS N°01 : Nestlé Malaysia Berhad

Afin de comprendre la complexité de la relation de l'entreprise avec son environnement et de la multitude de facteurs et de dimensions qui influencent son comportement à l'international, nous allons traiter le cas de Nestlé Malaisie.

1. Nestlé Malaysia Berhad

La présence de Nestlé en Malaisie remonte à 1912, par le biais de la compagnie anglo-suisse « Condensed Milk » avec laquelle Nestlé fusionna en 1905. Comme la Malaisie était sous la domination anglaise durant cette période, une compagnie de la même origine devait avoir plus facilement accès au marché et aux ressources du pays. Se servant de ce partenariat, Nestlé s'implanta en Malaisie. La compagnie a construit sa première usine en 1962. Et actuellement, elle en possède 07 ou elle fabrique localement 300 produits et compte 3236 employés dont 801 au niveau managérial. Nestlé Malaysia Berhad est une filiale du groupe Nestlé International qui détient la majorité du capital avec 60% de participation. Le reste est partagé entre les Bumiputras¹ (21%) et le public (19%) et cela suite à la politique national du NEP², les entreprises étrangères devaient céder des parts de leur capital aux Bumiputras jusqu'à concurrence de 30%. Son équipe dirigeante est composé à la fois d'expatriés et de locaux. Ceci, conformément à la politique de la compagnie qui estime que le partage des responsabilités entre un personnel local connaisseur de son environnement et un

autre international avec des expériences diversifiées contribue à la bonne conduite des affaires. Et bien que les décisions stratégiques relèvent de l'entreprise mère, ses dirigeants ont compris que « *l'on ne peut connaître le succès que si on le construit sur la base des données culturelles et sociales du pays* ». Un impératif, dans un pays multiculturel comme la Malaisie.

2. Les caractéristiques de la Malaisie

La Malaisie est une monarchie fédérale et parlementaire regroupant treize États disposant d'un certain pouvoir, en particulier en termes de contrats commerciaux. Sa population est composée de deux groupes culturels principaux : les malais (60%), les chinois (30%) en plus des indiens (10%) pratiquant chacun sa langue. Les malais attachés à la vie rurale possèdent le pouvoir politique, tandis que les chinois, surtout concentrés dans les villes possèdent le pouvoir économique. Un autre témoignage de la diversité culturelle de la Malaisie réside dans la pluralité des religions. Bien que l'islam soit la religion de l'État, la liberté du culte est garantie. Dotée d'une base industrielle diversifiée (caoutchouc, huile de palme, étain, gaz



naturel et pétrole, d'une stabilité politique, un niveau de formation de la main d'œuvre (relativement élevé par rapport à ses voisins), l'accessibilité d'un marché géographiquement bien situé ainsi qu'une politique active d'attraction des investisseurs étrangers fondée sur une très large palette d'instrument fiscaux et non fiscaux, la Malaisie est devenue un marché intéressant pour de nombreux pays.

Sur le plan politique, le pays est dirigé par une coalition : « l'Alliance Nationale », une coalition composée, notamment des trois principaux partis représentant : les malais, les chinois et les indiens afin d'assurer au pays une stabilité politique.

3. L'engagement de Nestlé à l'international

Cette dernière a résumé et formalisés ses engagements dans une brochure intitulée « principes de conduite des Affaires ». Comme le rappelle clairement ce document : « Nestlé assume sa responsabilité sociale globale, principalement par sa politique à long terme dans des prises de décisions stratégiques qui tiennent compte des intérêts de ses consommateurs, de ses actionnaires, de ses partenaires d'affaire et des différentes économies dans lesquelles elle exerce ses activités. »

En ce qui a trait à la Malaisie, où elle est présente depuis 90 ans, Nestlé y détient une position de leader. Ses actions se résument comme suit :

- a. Engagement envers les consommateurs :

L'adaptation des produits aux goûts et aux spécificités des habitudes

alimentaires locales est indispensable.

Ainsi, en Malaisie à majorité musulmane, Nestlé a dû se lancer dans la certification Halal de ses produits.

- b. Engagement envers les employés :

En matière d'emploi et de postes de gestion, Nestlé essaie d'encourager les ressources locales en adoptant des conditions d'embauche locales pour rester concurrentielle.

- c. Engagement envers les fournisseurs :

Nestlé, a pour politique de maximiser l'utilisation des matières premières et des produits locaux et de faire affaire autant que possible avec les fournisseurs locaux. Et pour une meilleure collaboration elle participe à certaines de leur formation.

- d. Engagement envers les actionnaires :

Même si le groupe privilégie le rendement à long terme, il n'a pas nécessairement à cœur les intérêts locaux du pays dans lequel il opère. D'où l'importance pour les partenaires locaux de prendre part au capital pour défendre leurs intérêts. Ce que fait à juste titre la caisse de pèlerinage Lembaga Tabung Haji (14% du capital) en tant qu'institution nationale.



e. Engagement envers la société :

La politique de développement de Nestlé est bien accueillie par le gouvernement puisqu'elle permet entre autre, une économie de devise, la création de l'emploi, la formation de la main d'œuvre, le transfert des technologies et l'augmentation des recettes fiscales de l'État. Selon un dirigeant de Nestlé : *« bien qu'il soit évident que nous, en tant qu'investisseurs, nous recherchons le*

profit, mais nous nous réjouissons aussi des retombées positives de nos activités sur les populations ».

f. La protection de l'environnement :

Dans ce cadre, Nestlé s'engage à être une entreprise citoyenne. Et ce en remplissant ses obligations envers, le gouvernement dans la protection de l'environnement en tenant compte du besoin de préserver les ressources naturelles et d'économiser l'énergie.

Questions :

1. Présentez Le Groupe Nestlé à l'international (position, domaine d'activité, marchés...);
2. Faites une analyse PESTEL de l'environnement de la Malaisie puis mettez en évidence les actions menées par l'entreprise Nestlé pour s'adapter aux exigences de ce dernier;
3. Expliquez quelle est la règle à retenir pour une entreprise qui veut s'internationaliser?