

Que retenir de l'aventure de Nokia dans les mobiles ?

par

■ Yves Doz ■

Professeur titulaire de la chaire Solvay d'innovation technologique à l'INSEAD

En bref

« Plus on s'élève, plus dure sera la chute ! » En une douzaine d'années seulement, Nokia a connu une ascension fulgurante, suivie d'un effondrement tragique. Ses dirigeants surent saisir l'opportunité du développement des communications mobiles et mettre en place une chaîne de création de valeur capable de croître très rapidement. Cependant, l'analyse des décisions prises entre 2003 et 2008 illustre comment des dimensions culturelles et organisationnelles se sont combinées pour condamner Nokia avant même, selon Yves Doz, qu'elle soit confrontée à des concurrents mettant en œuvre des stratégies d'enveloppement, comme Apple et Google, ou proposant d'excellents produits à des prix plus bas, comme Samsung, LG et les nouveaux producteurs chinois.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • CEMAG² • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Je suis professeur à l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires), dans le domaine de la stratégie et de l'organisation, depuis 1980, à l'exception de deux périodes sabbatiques, l'une d'un an en Californie, et l'autre de six mois au Japon. Auparavant, j'ai passé mon doctorat à Harvard Business School et enseigné quelques années là-bas.

Pourquoi raconter l'histoire de Nokia ?

Pendant mes études à Harvard, j'ai été très marqué par l'enseignement d'Alfred DuPont Chandler, considéré comme le père de la *business history*. Je me suis toujours dit que, lorsque j'approcherai de la retraite, je prendrai le temps d'écrire un livre dans l'esprit de ses ouvrages, et l'histoire de Nokia m'a paru particulièrement intéressante à analyser. En effet, parmi les entreprises industrielles, c'est sans doute celle qui a connu l'ascension la plus extraordinaire et la chute la plus rapide.

En 1989, Jorma Ollila, le futur PDG de Nokia, alors responsable du département des téléphones mobiles, a demandé à STMicroelectronics de lui fournir certains composants. Je connais le représentant de STMicroelectronics qui s'était rendu alors à Helsinki, et c'est lui qui m'a raconté cette anecdote. Au bout de deux heures, il a demandé à Jorma Ollila d'évaluer la quantité de téléphones que Nokia allait fabriquer chaque année, afin de lui faire une offre. Jorma Ollila s'est alors gratté la tête et a fini par lui répondre : « *Disons... 200 000 par an ?* » Quelques années plus tard, Nokia fabriquait 200 000 téléphones par jour et, dans les meilleures années, sa production quotidienne a dépassé 500 000 téléphones. En 2007, Nokia détenait 40 % du marché mondial.

La chute a été tout aussi brutale. Dès 2010, le PDG a tiré la sonnette d'alarme, ce qui n'a pas empêché l'activité *Nokia mobile phone* de s'effondrer rapidement, avant d'être revendue, en 2013, à Microsoft. Si, par hasard, certains d'entre vous possèdent encore un téléphone Nokia, je n'y vois que deux explications : soit il s'agit d'amateurs d'objets vintage, soit leur téléphone a été fabriqué en Chine par une filiale de Lenovo qui a acheté une licence à Nokia pour afficher la marque sur ses appareils.

Une autre raison pour moi d'écrire l'histoire de Nokia est que, depuis 1996, j'ai disposé d'un accès privilégié à des sources d'information sur cette entreprise. Cette année-là, l'INSEAD m'avait en effet demandé d'organiser un séminaire pour Nokia au Japon et, depuis, je suis resté en contact avec de nombreuses personnes qui avaient participé à ce séminaire.

Enfin, outre l'intérêt que représente cette histoire en elle-même, il y a, dans ma démarche, une dimension personnelle et émotionnelle. Dès 1996, j'ai été intrigué par le fonctionnement de Nokia et, par la suite, j'ai été vraiment taraboué par la question de savoir comment une entreprise aussi impressionnante, que j'estimais et que je respectais, avait pu connaître un tel désastre.

J'ai donc essayé de comprendre ce qui s'était passé, et mes recherches ont abouti à la publication, en 2017, avec Keeley Wilson, de l'ouvrage *Ringtone : Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones*.

Le contexte historique et culturel finlandais

Pour tenter d'expliquer l'extraordinaire succès de Nokia, il faut d'abord rappeler quelques éléments du contexte historique et culturel.

La Finlande n'est un petit pays que par sa population, et non par sa superficie. Elle partage 1 300 kilomètres de frontière avec son immense voisin, la Russie, dont elle a été un grand-duché entre 1809 et 1917. Quand on visite Helsinki, on est frappé par l'apparence russe classique des bâtiments officiels. De fait, cette ville a été créée de toutes pièces par les tsars russes, à partir de 1760, afin de symboliser leur occupation de cette région

enlevée à la Suède. Les Finlandais ont dû se battre pour conquérir leur indépendance, acquise en 1917, puis pour la préserver. Toute l'histoire de la Finlande ne se comprend qu'à la lumière de la résistance qu'elle a opposée à l'impérialisme de son voisin.

Par exemple, lorsque la Finlande a commencé à s'équiper du téléphone, elle a compté jusqu'à 800 entreprises de services téléphoniques, chose qui ne s'est vue nulle part ailleurs. L'explication en est simple : si le réseau téléphonique avait été géré au niveau national, il aurait dépendu de la juridiction du grand-duché, et donc des Russes. Comme les Finlandais y étaient opposés, ils ont préféré se doter de petites régies municipales, dont certaines ne desservaient que 2 000 ou 3 000 lignes.

En 1939, lors de l'épisode appelé la Guerre d'hiver, lorsque les Russes ont attaqué la Finlande avec des moyens militaires dix fois supérieurs aux leurs, les Finlandais ont réussi à leur tenir tête : ils savaient circuler et se battre de façon flexible et fluide dans les forêts, alors que les Russes avaient beaucoup de mal à se déplacer avec leurs lourds chars et leurs canons. Au passage, l'armée finlandaise a sans doute été la première au monde à comprendre l'importance de disposer d'un réseau très dense de communications mobiles pour assurer la coordination des opérations militaires. Autre conséquence de la guerre, comme la Finlande avait ensuite combattu aux côtés des Allemands avant de se rallier aux Russes en 1944, les accords conclus à l'issue de la deuxième guerre mondiale ont exclu tout transfert de technologie militaire occidentale vers la Finlande. Cette décision a obligé les Finlandais à se débrouiller seuls pour répondre à leurs besoins dans ce domaine.

Un dernier élément important du contexte culturel est que, en Finlande, tout le monde se connaît. Un ami Finlandais, à qui j'expliquais mon projet de livre sur Nokia, m'a donné le conseil suivant : « *Fais en sorte d'aller à l'opéra régulièrement, car c'est là que les choses importantes se négocient.* » De fait, la Finlande compte environ 2 000 décideurs et la plupart d'entre eux sont des mélomanes. Pendant l'entracte des opéras, verre de champagne en main, ils résolvent ensemble les problèmes de la Finlande... Le développement de l'industrie des télécommunications dans ce pays doit beaucoup au réseau très étroit de relations entre les Finlandais eux-mêmes.

Une entreprise favorisée par la chance

La société qui est à l'origine du groupe Nokia a été fondée en 1865. Sa première activité était la fabrication de pâte à papier. Elle s'est ensuite diversifiée dans les pneus, les bottes et les câbles électriques, puis, dans les années soixante, dans les produits électroniques tels que téléviseurs, micro-ordinateurs et téléphones mobiles.

Assez vite, et contrairement à Siemens, Alcatel, ATT, Nortel et tous les Japonais, Nokia a compris qu'elle ne réussirait pas à fabriquer des semi-conducteurs elle-même. Dans les années soixante-dix, alors qu'elle cherchait des fournisseurs un peu partout dans le monde, elle est tombée presque par hasard sur une petite entreprise californienne dont pratiquement personne n'avait encore entendu parler, Intel. Par la suite, Nokia bénéficiera de l'extraordinaire courbe de réduction des coûts et d'accroissement de l'efficacité d'Intel liée à la production exponentielle de composants pour les ordinateurs de bureau.

Nokia a profité d'un deuxième atout. Avant l'émergence du GSM (*Global System for Mobile communications*), les pays scandinaves avaient créé un système baptisé NMT (*Nordic Mobile Telephone*), auquel ils avaient proposé à la Finlande de s'associer. Nokia a énormément appris de cette première expérience et cela lui a été très utile, ensuite, pour sa participation au GSM. Cela lui a permis, en particulier, de très bien négocier la fourniture des stations de base de GSM, qui étaient assez proches des petits standards électroniques qu'elle fabriquait depuis des années.

Enfin, Nokia a bénéficié de la libéralisation des télécoms, qui a commencé en 1984 aux États-Unis, avec le démantèlement d'AT&T, et s'est poursuivie assez rapidement en Europe et au Moyen-Orient. Des investisseurs qui ne disposaient d'aucune expérience dans les télécommunications en ont profité pour acquérir des licences, puis ont cherché à signer des contrats clés en main avec des équipementiers afin de créer des sociétés de services. Pendant que le principal concurrent de Nokia, Ericsson, se contentait de vendre ses équipements aux grandes agences nationales telles que France Télécom ou Deutsche Telekom, Nokia se précipitait pour répondre aux

demandes de ces petites entreprises et leur offrir des solutions complètes à prix relativement bas. Paradoxalement, son expérience des régies municipales, qu'elle servait depuis des décennies en Finlande, l'a aidée à se projeter à l'international.

Une capacité stratégique exceptionnelle

Ces éléments de contexte, même très favorables, ne suffisent cependant pas à expliquer la réussite de Nokia. L'entreprise a montré une capacité de vision et de stratégie vraiment exceptionnelle.

Aujourd'hui, chacun d'entre nous possède un ou plusieurs téléphones mobiles, et il nous est difficile de nous reporter à la situation des années quatre-vingts. À cette époque, d'éminents spécialistes doutaient que cette technologie puisse se développer au-delà des forces de maintien de l'ordre et des services de secours. Ils se contentaient d'espérer que des professions telles que chauffeur de taxi ou marin pêcheur pourraient s'y intéresser un jour...

Au cours d'un congrès de télécom, alors que les experts se demandaient si le taux de pénétration du marché serait de 2 ou de 4%, le PDG de Nokia, Pekka Ala-Pietilä, s'est fait étonner pour avoir affirmé que ce taux allait rapidement atteindre 25% et qu'au bout de quelques années, tout le monde aurait un téléphone mobile dans sa poche. Il s'inspirait en cela de l'exemple d'Apple, qui avait su concevoir et vendre l'ordinateur personnel. Pourquoi ne pas faire la même chose avec les téléphones mobiles ?

Certains spécialistes de management appellent *réflexion associative* la capacité d'une entreprise à intégrer des éléments d'information divers, disparates et dispersés, à la fois en matière de domaines techniques et de géographie, pour leur donner un sens plus riche, plus différencié et plus puissant que celui qu'en tirent ses concurrents. Nokia a illustré cette capacité dans la façon dont elle a conquis le marché chinois. Ayant déjà vendu beaucoup de petits centraux téléphoniques à la Chine, ses dirigeants ont pu se rapprocher du comité central du parti communiste et faire comprendre au gouvernement chinois que construire une infrastructure de lignes téléphoniques fixes coûterait extrêmement cher, en particulier dans les zones rurales de l'ouest et du centre du pays, et qu'il valait mieux passer directement au téléphone mobile. Le gouvernement a été convaincu et leur a signé un contrat...

Une prouesse industrielle et logistique

Nokia a également su relever le redoutable défi industriel consistant à passer, en quelques années, d'une production de 200 000 téléphones par an à plus de 500 000 par jour.

Pour la conception, l'entreprise a bénéficié des recherches menées ou financées par les militaires finlandais, depuis les années quarante, dans la communication radio.

Concernant l'organisation de la fabrication, Nokia a disposé de deux grands atouts. Dans les années quatre-vingts, elle a racheté le deuxième fabricant européen de téléphones mobiles de l'époque, l'entreprise britannique Technophone. Le directeur de la production de cette société, Frank McGovern, ayant précédemment dirigé la production et le développement international de Toshiba, maîtrisait parfaitement les méthodes développées par Toyota et a su les mettre en œuvre chez Nokia. Par ailleurs, en 1995, alors que Nokia était en train de perdre le contrôle de son système logistique, elle a bénéficié du prototype d'un nouveau système d'ERP (*Enterprise Resource Planning*) que commençait à développer SAP et qui permettait, à partir de la transaction d'origine, de programmer toutes les activités qui en découlaient. Ce sont ces deux grands atouts qui ont permis à Nokia de faire face à l'accroissement vertigineux de la demande.

Quant au marketing, la proposition de valeur du téléphone mobile était si forte, par comparaison avec l'expérience d'une cabine téléphonique à pièces, au bord de la route, par temps de pluie, que ce produit se vendait tout seul. De plus, Nokia était dans une position de fournisseur et c'étaient les opérateurs de réseaux qui se chargeaient de vendre les produits.

Des concurrents moins performants

Enfin, Nokia a bénéficié des choix malheureux de plusieurs de ses concurrents.

L'ancien patron de Motorola téléphones mobiles, un Français qui a passé cinq ans à la tête de l'usine située près de Chicago, m'a expliqué qu'à son arrivée, celle-ci avait la taille d'un terrain de football, et qu'à son départ, elle s'étendait sur l'équivalent de huit terrains de football, alors que, dans le même temps, Motorola avait construit d'autres usines un peu partout dans le monde. Heureusement pour Nokia, dans les années qui ont suivi, cette entreprise a été confrontée à un problème de succession qui a freiné sa croissance. Le conseil d'administration a estimé que Christopher Galvin, petit-fils du fondateur, était trop inexpérimenté et l'a écarté, en dépit de ses compétences, qui étaient réelles. Son successeur a voulu "serrer la vis", notamment en limitant les dépenses de R&D, et Motorola a cessé d'être un concurrent sérieux pour Nokia.

De même, le Japonais NTT Docomo, qui était perçu par Nokia comme une vraie menace, s'est enfermé, avec ses fournisseurs japonais, dans des standards techniques spécifiques à leur pays, qui ont eu beaucoup de mal à s'implanter ailleurs. L'entreprise nationale de communication des Pays-Bas, KPN, a tenté avec un certain succès de vendre l'un des services phares de NTT Docomo en Europe, un précurseur des services offerts par Apple quelques années plus tard, mais cela n'a duré que peu de temps.

Les causes du déclin

En 2001, pour la première fois depuis l'émergence du secteur de la téléphonie mobile, la croissance de ce secteur connaît un léger ralentissement. Nokia, qui est l'acteur dominant du marché, tente alors de relancer les ventes par une segmentation de ses produits (haut de gamme, bas de gamme, usage professionnel ou de loisir, etc.). L'objectif est d'accélérer le remplacement du parc existant.

Une prolifération des produits peu différenciés

Nokia met en place une organisation matricielle destinée à permettre cette diversification et, souhaitant retrouver l'esprit d'entrepreneuriat des débuts, le PDG Jorma Ollila accorde des marges de liberté considérables aux responsables de produits, ce qui déséquilibre l'organisation matricielle en faveur de ces derniers. En parallèle est instauré un système de récompense qui, lui aussi, pousse fortement au renouvellement des produits. L'incitation est fondée sur les volumes de ventes de nouveaux produits : elle est importante pendant les trois premiers mois de la sortie d'un nouveau produit, un peu moins pendant les neuf mois suivants, puis elle disparaît. Dans le même temps, comme la différenciation coûte cher, un deuxième mot d'ordre est introduit, l'obligation de mettre en commun une partie des ressources et des moyens afin de réaliser des économies d'échelle et de R&D.

Le résultat est une prolifération de produits (jusqu'à un téléphone nouveau par semaine!) offrant une différenciation très limitée. La forme de la coque et les coloris varient, mais l'écran ou encore le système d'exploitation restent les mêmes...

De plus, les incitations au renouvellement de la gamme conduisent les responsables de produits à aller démarcher eux-mêmes les clients, ce qui crée une cacophonie. Un même opérateur peut recevoir le matin un représentant de Nokia qui lui vante un nouveau modèle, et l'après-midi un deuxième représentant de la même marque qui lui vante un autre modèle, censé être encore meilleur que celui qu'il a vu le matin !

Un encadrement peu adapté à une organisation matricielle

Les difficultés que rencontre Nokia s'expliquent aussi par sa croissance fulgurante, qui a entraîné des recrutements massifs. Certaines années, Nokia embauchait jusqu'à 10 000 personnes, dont 1 000 managers qui, souvent, devenaient chefs de produits sans avoir suffisamment d'expérience antérieure ni de connaissance de Nokia.

Beaucoup manquaient aussi des capacités de négociation qui sont indispensables pour assurer les interfaces complexes que nécessite une organisation matricielle. On évoque à ce propos une autre particularité culturelle des Finlandais, le *sisu*, une combinaison de débrouillardise et de prouesse. Dans ce pays de fermes isolées, quand on se retrouve en difficulté au cœur de l'hiver, il faut savoir tout faire par soi-même, ce qui n'est pas propice au développement d'une culture de coopération et de négociation.

Certains incriminent aussi la personnalité du PDG, Jorma Ollila, souvent décrit comme un tyran narcissique qui "usait" les gens assez rapidement. Sous sa direction, beaucoup d'anciens qui avaient une connaissance approfondie de l'industrie et de son évolution ont jeté l'éponge et quitté l'entreprise.

Un système d'exploitation devenu une lourde contrainte

En 1996, Nokia développe la première version d'un assistant personnel digital, le *Nokia communicator*, une petite machine merveilleuse qui s'ouvrait un peu comme un étui à lunettes, pour révéler un écran transversal et un vrai clavier. Pour la deuxième génération de ce produit, mise sur le marché en 1998, Nokia a dû se procurer en urgence un système d'exploitation afin d'essayer de devancer Microsoft, qui annonçait la sortie d'un téléphone fonctionnant avec un système baptisé Microsoft Windows Mobile et avait déjà signé des accords avec l'entreprise chinoise HTC, Orange et d'autres opérateurs de télécoms.

Nokia a fait le choix du système d'exploitation Symbian, développé par l'entreprise britannique Psion. C'était un bon produit à l'origine, mais il présentait toutefois un inconvénient sérieux. Les concepteurs de Symbian n'ayant jamais envisagé qu'il puisse être utilisé dans des dizaines ou des centaines de produits différents, l'intégration entre hardware et software était très forte et, par la suite, tout développement d'un nouveau produit nécessitait de réécrire une bonne partie du système de Symbian. Ce choix technique est ainsi devenu une gigantesque contrainte.

En 2010, alors que je venais de présenter un exposé sur Nokia à l'INSEAD, l'un des participants, âgé d'une cinquantaine d'années, est venu me signaler une erreur : « *Vous avez indiqué que Nokia avait employé jusqu'à 15 000 ingénieurs de développement. Je suppose que vous vouliez dire 1 500? J'ai travaillé chez Microsoft et nous n'avons jamais eu plus de 4 500 développeurs. Il est donc impossible que Nokia en ait employé 15 000.* » Je lui ai répondu qu'aussi incroyable que cela puisse paraître, c'était vrai : réécrire Symbian toutes les semaines, ou presque, avait fini par mobiliser une véritable armée de développeurs, ce qui était aussi coûteux que lourd à gérer. Par la suite, Nokia a cherché à se doter de son propre système d'exploitation, mais en y consacrant trop peu de moyens et en s'y prenant de façon très maladroite, de sorte que le système en question n'a jamais pu être vraiment mis au point.

Un effondrement de l'intérieur

En conclusion, on dit souvent que la chute de Nokia est due à l'entrée d'Apple sur le marché des téléphones mobiles, mais, pour ma part, je suis convaincu que Nokia était en train de s'effondrer de l'intérieur, avant même l'arrivée d'Apple. En l'absence de ce concurrent, peut-être la chute aurait-elle, tout au plus, été retardée de quelques années.

La sédimentation des "orthodoxies"

Quelles leçons peut-on tirer de cette histoire? La première, qu'on observe aussi chez d'autres entreprises qui se sont fortement développées et ont grandi très vite, concerne la sédimentation des expériences et des vérités, ou "orthodoxies", accumulées au fil du temps, dont l'entreprise ne réussit plus à se départir par la suite.

Chez Nokia, il s'agit, par exemple, de l'importance attribuée aux chiffres, entre autres parce que Jorma Ollila venait du monde de la finance, de même que son bras droit, Olli-Pekka Kallasvu, qui lui a succédé au moment de la débâcle.

Une autre de ces orthodoxies est la primauté accordée au hardware. Ce travers est très courant dans les entreprises industrielles, mais certains le rattachent aussi à un trait culturel finlandais : « *Chez nous, on aime bien les objets qu'on peut prendre dans la main, qui ont du poids.* » Cette tendance a contribué à empêcher Nokia de raisonner en termes de plateforme, d'écosystème, et de faire évoluer son modèle d'affaires.

Autre source d'orthodoxie, Nokia a connu en 1995 une crise qui a failli lui être fatale : les composants de ses téléphones étaient fabriqués aux quatre coins du monde, plus personne ne comprenait ce qui se passait, les clients renvoyaient les produits en protestant que ce n'était pas ceux qu'ils avaient commandés, etc. L'entreprise s'est alors dotée de processus extrêmement stricts et de très haute qualité, mais qui sont devenus des sources importantes de rigidité.

De même, à plusieurs reprises au cours de son histoire, Nokia s'est fait malmener par les opérateurs et il en est résulté une autre orthodoxie, celle de la dépendance vis-à-vis de ces derniers. On ne peut pas comprendre les stratégies adoptées par Nokia sans mesurer l'influence de Deutsche Telekom, de France Télécom, ou encore de Vodafone.

La culture du *sisu* a aussi pesé dans la difficulté de Nokia à se réinventer. Beaucoup de mes interlocuteurs m'ont recommandé la lecture d'un ouvrage sur la Guerre d'hiver, dans lequel on voit que les Finlandais sont extrêmement performants lorsqu'ils sont organisés en toutes petites équipes : les commandos de huit personnes ont véritablement fait des merveilles contre les Russes. Néanmoins, cette culture du *sisu*, qui accorde une grande place à la prouesse de l'individu ou de la petite équipe, rend difficile la collaboration à plus grande échelle.

Plus largement, si la réussite de Nokia s'explique en partie par ses origines finlandaises, l'entreprise est restée un peu trop prisonnière de ces origines. Voici une anecdote pour l'illustrer. À la fin des années quatre-vingt-dix, les dirigeants de Nokia, constatant qu'il se passait des choses qui pouvaient être intéressantes dans le domaine du jeu vidéo et des nouveaux médias, ont décidé d'acheter une start-up située à Vancouver, une ville caractérisée par le multiculturalisme, la présence de nombreuses minorités et la jeunesse de ses entrepreneurs ainsi que leur dynamisme. Mais au lieu de recruter sur place des réalisateurs de vidéos ou des innovateurs graphiques, Nokia a envoyé là-bas des hommes d'âge mûr, ingénieurs en télécoms, venus notamment de la petite ville industrielle de Oulu, isolée à 500 kilomètres au nord d'Helsinki. La suite est facile à imaginer : la connexion avec les innovateurs canadiens ne s'est pas faite.

On ne peut que recommander de se méfier de la sédimentation des expériences de l'entreprise, qui deviennent des vérités que l'on n'ose plus remettre en cause. Au lieu de compulsiver inlassablement le catalogue des solutions déjà mises en œuvre, il faut essayer de se rappeler de quelle façon on a procédé, par le passé, pour découvrir de nouvelles solutions.

Des décisions aux conséquences stratégiques imprévues

Une autre leçon que l'on peut tirer de l'histoire de Nokia est que toutes les décisions stratégiques ne sont pas perçues comme telles au moment où on les prend.

J'ai déjà évoqué le cas d'un choix technologique comme celui de Symbian, système d'exploitation dont l'entreprise est devenue prisonnière.

L'architecture physique d'un produit peut également se transformer en décision stratégique involontaire. Lorsque Motorola a mis sur le marché son téléphone Razr, à écran pliable, Nokia a voulu l'imiter, mais a découvert que l'architecture interne du bloc principal de ses téléphones avait une épaisseur minimale de 16 millimètres, et que si l'on voulait la décomposer en $10 + 6$ ou en $8 + 8$, il fallait tout reprendre à zéro. C'est la raison principale pour laquelle Nokia n'a pas produit de téléphone ouvrable.

À propos de ces choix technologiques, des architectures de produits, ou encore des règles et procédures, qui s'avèrent avoir des conséquences stratégiques non souhaitées, Pekka Ala-Pietilä parlait de *creeping commitments*, c'est-à-dire "d'engagements rampants", qui peu à peu vous dominent et vous contraignent.

La stratégie définit la structure, et réciproquement

Assez rapidement après l'instauration de l'organisation matricielle, beaucoup de dirigeants ont constaté qu'elle ne fonctionnait pas bien, mais il était devenu extrêmement difficile de sortir de cette organisation. J'en ai discuté, à l'époque, avec Olli-Pekka Kallasvu, le successeur de Jorma Ollila. Il voyait très bien le problème, mais se sentait complètement impuissant à le résoudre.

Si une entreprise adopte un modèle "à la 3M", c'est-à-dire avec des unités décentralisées qui trouvent chacune des solutions pour leur propre marché, et que d'un seul coup elle veut revenir à un modèle "à la Boeing", groupe capable d'engager un investissement de 10 milliards de dollars dans un projet qui va remobiliser toute l'organisation, c'est pratiquement impossible.

La fragilité d'une entreprise adolescente

Lors de mes entretiens avec d'anciens cadres de Nokia, beaucoup ont consacré une bonne partie du temps à me parler d'un tel ou d'une telle, qui était responsable de ceci ou de cela. Par moment, j'avais l'impression d'avoir affaire à une bande d'adolescents dans la cour d'un lycée. Par comparaison, lorsqu'il m'est arrivé de mener des entretiens chez IBM, mes interlocuteurs m'expliquaient comment fonctionnait tel système, ou me décrivaient telle ou telle procédure, ou les objectifs que visait tel type de réunion. Il fallait vraiment leur tirer les vers du nez pour obtenir des commentaires touchant à des aspects interpersonnels ou à l'émotionnel.

Pour moi, Nokia est longtemps restée une entreprise adolescente. Elle n'a pas eu le temps de grandir, de se doter des processus de management et des processus intégrateurs qui caractérisent la maturité, d'atteindre cette espèce de neutralité qui permet de transcender le stade du : « *Je vous aime bien / Je ne vous aime pas* », « *Vous êtes super intelligent / Vous êtes stupide* ». Sans doute la personnalité de Jorma Ollila a-t-elle joué un rôle dans ce caractère adolescent de Nokia, mais probablement aussi, et surtout, le fait que cette entreprise s'est développée tellement vite !

Débat



Un modèle purement industriel

Un intervenant : *Le modèle que vous avez présenté était purement industriel. Les dirigeants de Nokia n'ont-ils vraiment jamais essayé de développer des services ?*

Yves Doz : Ils ont toujours été gênés pour le faire et cela pour deux raisons. D'une part, ils étaient réticents à développer des services avec l'un de leurs clients, car ils voulaient préserver l'équité entre tous les opérateurs. D'autre part, ils avaient du mal à travailler avec ces derniers, car ils étaient en conflit perpétuel sur la place à donner à la marque de l'opérateur par rapport à la marque Nokia.

Ils ont malgré tout fini par créer un dispositif baptisé Club Nokia, qui visait à créer un contact direct avec les utilisateurs finaux afin de leur proposer des services. Or, en 2004, à l'occasion d'un congrès qui se tenait à Cannes, les opérateurs se sont mis d'accord pour leur poser un ultimatum : « *Soit vous mettez fin à votre Club Nokia, soit nous ne vous commandons plus rien.* » Le club a été fermé dans les mois qui ont suivi.

Les études que je mène actuellement me conduisent à penser que si vous êtes un fournisseur industriel, même dominant, même très efficace, compétent et innovant, dans un écosystème qui s'enrichit, se diversifie

et s'oriente de plus en plus vers les services, les plateformes et les solutions, il vous sera très difficile de défendre votre position et d'éviter d'être éliminé ou réduit au rôle de serviteur des intégrateurs de l'écosystème.

C'est actuellement le cas, par exemple, d'une entreprise qui fabrique des engrais en Afrique du Nord et qui est confrontée à l'essor de *l'intelligent farming*, une approche globale recouvrant l'amendement des sols, mais aussi l'irrigation, le choix des semences, la prévision météorologique, l'éducation des fermiers, la logistique, le stockage des récoltes, la création de marchés pour les produits agricoles, etc. Il est très difficile, pour ce genre d'entreprise, de trouver sa place de façon profitable dans un tel écosystème.

L'érosion des actifs immatériels

Int. : *Une entreprise possède des actifs matériels, mais aussi immatériels, comme la valeur de ses clients, de ses fournisseurs, de son organisation, de sa marque. Certaines entreprises dégagent du résultat et semblent aller bien, mais quand on y regarde de plus près, on s'aperçoit que certains de ces actifs immatériels manquent à l'appel, ou ont disparu. On peut alors prédire que, dans un délai assez court, l'entreprise va rencontrer de grandes difficultés. Cette analyse avait-elle été menée chez Nokia ?*

Int. : *C'est plus facile à faire dix ans après que sur le moment...*

Y. D. : Je pense qu'il est possible de se rendre compte de la perte de ces actifs immatériels sur le moment, mais qu'il est très difficile d'en parler.

J'ai bien connu Mikko Kosonen, qui dirigeait les services informatiques de Nokia lorsque j'ai organisé le séminaire au Japon en 1996, et qui est devenu ensuite directeur de la stratégie. En 2004, c'est-à-dire six ans avant l'effondrement de Nokia, il est venu me voir à l'INSEAD en me disant : « *Tu sais, Yves, on est dans l'impasse. Cela ne se voit pas pour le moment à l'extérieur, et les gens ne le voient même pas forcément en interne, mais, franchement, on va dans le mur.* » Il m'a appris qu'il avait obtenu une année sabbatique pour mener une recherche sur le fonctionnement d'organisations qui avaient réussi à s'adapter à des changements technologiques profonds, comme Cisco, IBM, SAP, Canon, etc., et m'a proposé de faire équipe avec lui. À l'issue de ce travail, nous sommes allés présenter les résultats aux dirigeants de Nokia. L'ambiance de la réunion était désastreuse. J'ai perçu très clairement que les participants savaient déjà ce que nous étions en train de leur expliquer, mais qu'ils ne pouvaient absolument pas en discuter ensemble dans le contexte de l'organisation telle qu'elle était devenue.

Parmi les valeurs immatérielles qui avaient disparu de l'entreprise figurait, notamment, "l'équipe de rêve" des anciens leaders, ceux qui avaient vraiment construit le succès de Nokia. Ils avaient été remplacés par des bureaucrates qui, ayant été promus trop rapidement, ne disposaient pas de la sécurité et de la confiance personnelle qui leur auraient permis de prendre des décisions courageuses et d'aborder certains sujets ouvertement. Le système est devenu terriblement politique et pervers, au point que les résultats communiqués n'étaient pas véridiques et que les échecs n'étaient pas discutés. Le capital immatériel qui avait été accumulé de façon extraordinaire pendant les années quatre-vingt-dix a été progressivement usé et dissipé.

Une autre issue était-elle possible ?

Int. : *Vous avez souligné les conditionnements très forts qui se sont exercés sur cette entreprise tout au long de son histoire. Une autre issue était-elle possible malgré tout ?*

Y. D. : Si Nokia, après la deuxième génération de smartphones, à la fin des années quatre-vingt-dix, avait décidé de mettre l'accent sur le développement d'un nouveau système d'exploitation plus flexible et versatile, la suite de l'histoire aurait pu être très différente.

Il en aurait été de même si elle avait accepté de conclure un accord avec Google. J'ai discuté avec l'ancien responsable du développement d'Android et il m'a expliqué que Google avait frappé à cinq reprises à la porte de Nokia pour lui proposer une alliance, en vain. Le risque était que ce partenariat confine Nokia à son statut "d'entreprise produit", mais il l'aurait sans doute sauvée, au moins temporairement.

■ Présentation de l'orateur ■

Yves Doz : professeur à l'INSEAD, diplômé d'HEC et de Harvard. Il a écrit de nombreux ouvrages sur les multinationales et l'innovation, dont *Managing Global Innovation*, écrit avec Keeley Wilson (HBR Press, 2012) et plus récemment, toujours avec Keeley Wilson, une analyse détaillée de Nokia, *Ringtone : the Rise and Fall of Nokia in mobile phones* (Oxford University Press, 2018).

Diffusion octobre 2019
