

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'approcherais de la retraite, je prendrais 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