Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 53 (1995)

Heft: 2: Finlande et Union européenne

Artikel: La fusion entre Maillefer et Nokia

Autor: Asanti, Jaako

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-140415

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LA FUSION ENTRE MAILLEFER ET NOKIA

Entretien avec M. Jaakko ASANTI,
Directeur général de Nokia-Maillefer
Ecublens

Malgré un emploi du temps très chargé, M. Asanti a bien voulu nous accorder un entretien au sujet de la reprise de Maillefer, ancienne industrie vaudoise, par Nokia, groupe industriel finlandais. L'entretien s'est déroulé début mai dans les bureaux de Nokia-Maillefer à Ecublens et avait comme thème général l'implantation de Nokia dans le Canton de Vaud. Nous avons posé quelques questions à M.Asanti pour entendre son avis sur des sujets qui nous paraissaient particulièrement intéressants pour nos lecteurs. Nokia-Maillefer est spécialisée dans la production de machines pour la fabrication des câbles et le savoir-faire que s'y rattache. Son chiffre d'affaires était de 293 millions de francs en 1994.

KN: Pouvez-vous rappeler les conditions de la reprise de Maillefer par Nokia et nous dire comment la situation s'est développée depuis lors ?

Nokia a acquis la majorité du capital de Maillefer en 1987. Maillefer, entreprise familiale fondée en 1900 et qui en était à sa troisième génération, cherchait repreneur. M. Charles Maillefer n'avait pas dans son entourage familial quelqu'un qui pouvait lui succéder. Nokia qui depuis l'acquisition en Finlande en 1967 d'une industrie très proche de celle de Maillefer, la Finska Kabelfabriken, avait fortement développé ce secteur d'activités était sur les rangs. Les deux entreprises - Nokia Cable Machinery en Finlande et Maillefer en Suisse - avaient en 1987, l'année de la reprise, un chiffre d'affaires proche, d'environ 85 millions de francs, et couvraient ensemble environ 10% du marché mondial des machines pour faire des câbles. La taille respective de Maillefer et de Nokia Cable Machinery en 1987 m'amène d'ailleurs à préférer le terme de fusion à celle de reprise ou même d'acquisition. Dans ce secteur industriel la croissance des marchés est assez lente, elle est de l'ordre de 2 à 3% par an. Ces toutes dernières années on est passé à 4-5% de croissance avec l'apparition de nouveaux marchés surtout en Asie.

Signalons aussi qu'aucun autre fabricant n'atteint encore aujourd'hui plus de 4-5% de part de marché. Pour différencier Nokia Cable Machinery et Maillefer disons que cette dernière, connue dans le secteur de longue date, était orientée vers la production, avec une clientèle bien établie qui s'adressait directement à elle pour obtenir les produits. Nokia Cable Machinery était au contraire orienté vers le marché, ayant acquis en

quelques années une position importante par un marketing de conquêtes de marchés. Nous pourrions dire qu'à l'époque Nokia Cable Machinery avait réussi à devenir le challenger de Maillefer, dont les ventes à cette époque stagnaient. L'ensemble du groupe Nokia (dont le secteur des machines à cable ne constitue aujourd'hui que le 3% de son chiffre d'affaires global) avait depuis 1975 adopté un profil résolument tourné vers les marchés étrangers - le groupe se spécialisant dans l'éléctronique des télécommunications. C'était le choix du chef de l'ensemble du groupe Nokia d'alors, M. Kairamo un dirigeant visionnaire. Pour renforcer le poids financier et la capacité technologique du groupe, la stratégie consista à acquérir à l'étranger de nombreuses unités de fabrication dans plusieurs secteurs, surtout liés à l'électronique. Il fallait arriver à une taille critique pour pouvoir agir sur le marché mondial. Cette orientation vers les marchés s'effectuait à un moment où il devenait clair qu'une capacité de production qualitative élevée dans la technologie n'était plus l'apanage de quelques pays ou industries, mais qu'elle pouvait désormais être atteinte partout. Ajoutons aussi que la conquête de marchés nouveaux est essentielle à un moment où de tels marchés émergent effectivement. Une donnée peut montrer ceci de façon claire. D'un côté les ventes de Nokia-Maillefer par région géographique en 1988 et de l'autre ces mêmes ventes en 1994. On constate qu'en 1988 le 64% de nos ventes était réalisé en Europe et le 22% seulement en Asie, alors qu'aujourd'hui en Europe nous réalisons le 24% et en Asie le 45%. Je crois donc pouvoir affirmer que l'arrivée de Nokia a été importante pour la survie même de Maillefer car sans cette fusion la production de Maillefer risquait de ne plus trouver acquéreur. Il n'aurait plus été possible de compter encore longtemps sur les clients qui viennent chercher le fournisseur. Malgré ce fait, il n'est pas toujours simple pour nous de faire comprendre au personnel - je me réfère ici surtout aux employés de longue date - que cette réorientation qui entraîne aussi beaucoup de modifications dans la marche quotidienne de l'entreprise, a été nécessaire. Lors d'une assemblée récente avec notre personnel une des questions posées était "mais pourquoi est-ce-que nos cadres voyagent autant, alors que jusqu'à la reprise par Nokia, Maillefer marchait bien sans que les cadres aient besoin de voyager". Il est vrai que pendant longtemps il a suffi à Maillefer de produire de bonnes machines et les clients venaient les acheter; mais comme je l'ai dit la situation a beaucoup changé ces dernières années et sans nos voyages et efforts en Orient ces marchés ne se seraient pas ouverts.

KN: Vous venez de Finlande, mais vous avez maintenant passé trois-quatre ans à la tête de Nokia-Maillefer à Ecublens. Qu'est ce qui vous frappe dans la culture d'entreprise vaudoise?

Mes considérations se limitent forcément à mon expérience avec Nokia-Maillefer. Il faut rappeler que Maillefer était une entreprise établie depuis trois générations avec une réputation stable et solide. Entrer comme travailleur ou cadre chez Maillefer était presque comme un mariage. On imaginait qu'on allait y passer toute sa vie professionnelle. Je ne dis pas que cette même mentalité n'ait pas existé ailleurs aussi, mais elle a

été une difficulté pour nous. Car stabilité signifiait aussi des structures hiérarchiques rigides avec un nombre élevé d'échelons qu'on montait surtout en fonction de l'ancienneté. En même temps, une fois qu'un échelon était atteint il était impensable d'en redescendre. Ces règles figeaient l'entreprise même si pendant un certain temps - peut-être même une longue durée - elles ont pu correspondre à ce qui était bien pour le fonctionnement de Maillefer. Dans le contexte d'aujourd'hui il est impératif de faire preuve de souplesse. Cette souplesse concerne la production comme l'organisation. Actuellement l'émergence de nouveaux marchés nous a poussés à nous orienter vers le savoir-faire qui prend dans notre offre de plus en plus de place. En parallèle notre usine d'Ecublens se spécialise dans une partie de la production alors que nous déléguons de plus en plus à des sous-traitants. Vous imaginez bien que dans un tel contexte les tâches changent aussi beaucoup plus vite d'où la nécessité aussi pour notre personnel de se réadapter. Nous ne pouvons pas nous laisser enfermer dans une organisation hiérarchique rigide car il faut que nous puissions nous adapter de façon souple à l'évolution de la situation qui est comme je l'ai dit surtout commandée par le marché. Mais les mentalités semblent avoir des difficultés à suivre cette évolution. Un de nos cadres qui a reçu une promotion sera félicité dans le village où il habite avec l'idée que sa carrière suit un cours régulier ponctué d'avancements hiérarchiques, que ses amis attendront, alors que les circonstances peuvent exiger qu'il soit affecté à des tâches nouvelles mais non supérieures sans que cela veuille dire qu'il ne donne pas satisfaction. D'ailleurs nous ne connaissons pas cette séparation entre cadres et collaborateurs en Finlande où tout le monde fait plus simplement partie du personnel - avec évidemment des tâches diverses. L'adaptation à des changements dans l'entreprise est prioritaire aujourd'hui et elle est incompatible avec une hiérarchie à échelons multiples. Nous avons d'ailleurs beaucoup simplifié la structure hiérarchique héritée de Maillefer sans que cela soit toujours compris par ceux qui pensent que les "choses doivent rester comme elles ont toujours été" alors que le contexte n'est vraiment plus le même. Nous avons essayé de moderniser l'entreprise en supprimant par exemple le statut de sous-directeur et en élargissant de façon très importante le droit de signature. En Finlande nous sommes habitués à des changements plus soudains avec une capacité ou peut-être aussi nécessité de ré-adapter l'organisation comme la production industrielle. Et l'organisation hiérarchique est beaucoup moins lourde. En Suisse on s'attend à ce que le chef soit sur place; en Finlande on a coutume de se débrouiller pour l'essentiel sans lui. En exagérant un peu, ici on donne la responsabilité, en Finlande on la prend. C'est vrai qu'il est peut-être plus facile d'éviter la responsabilité, de la pousser vers le haut. Mais dans la conception que nous faisons valoir maintenant, comme dans celle venue de Finlande, l'échelon intermédiaire est très important: il faut prendre la responsabilité. Ce qui veut aussi dire qu'on doit prendre des initiatives et par conséquent accepter également de faire des erreurs. C'est d'ailleurs une règle générale de Nokia, d'encourager à faire et donc d'accepter l'erreur - qui doit évidemment servir à apprendre. On peut aussi formuler ça en disant qu'en Finlande nous sommes moins alourdis par le poids des traditions. D'ailleurs cette "naïveté" finlandaise

- si on veut l'appeler ainsi - peut aussi se retourner contre nous, notamment lorsqu'on fait des affaires en Extrême-Orient. Mais ici à Ecublens il nous a paru surtout nécessaire de dynamiser l'entreprise et de ne pas rester prisonniers des structures anciennes. Sinon le risque de ne pas se ré-adapter à temps devient trop grand.

Si maintenant je compare la situation suisse avec celle que nous trouvons en Finlande également sur d'autres plans je dirais que dans les deux pays on trouve des gens travailleurs, sérieux, bien formés et capables. Les coûts de production - les salaires, les frais et le franc suisse - sont élevés en Suisse, surtout si nous le comparons aux pays limitrophes. Je crois que c'est là quelque chose qui ne pourra pas durer - c'est, en utilisant une expression forte, une bombe à retardement. A un moment donné cette différence de coût ne sera vraiment plus acceptable. Pour l'heure le chômage n'a pas encore atteint en Suisse un niveau qui ait mis en crise la structure même de l'organisation industrielle. En Finlande par contre ça a été le cas et maintenant les structures sont beaucoup plus adaptables, souples, à l'affût du marché. Il est clair que les rapports de travail ont aussi changé. Le taux de chômage du Canton de Vaud à 7,5% ou même le taux romand, pourraient inciter à des remises en question plus fondamentales; mais comme ce taux est nettement moindre en Suisse alémanique, c'est peut-être le taux relativement bas de l'ensemble de la Suisse qui fait que la question n'est pas vraiment à l'ordre du jour en Suisse. Je trouve qu'un taux plus élevé de renouvellement du personnel ne doit pas uniquement être perçu comme une mauvaise chose. Les qualifications des personnes qu'on engage peuvent aussi changer - actuellement nous demandons du personnel avec une formation plus poussée - et les personnes elles-mêmes devraient être amenées à voir de façon plus dynamique leur vie professionnelle. La Suisse pourra-t-elle échapper à de tels bouleversements? Il est vrai que la base industrielle, au moins dans le Canton de Vaud, n'est pas très large. Ainsi la question pourrait bien être celle de l'avenir de la production dans ce Canton, car il est possible qu'il n'y ait pas vraiment d'alternative à la culture industrielle rigide qui prévaut encore. Le peu de souplesse des gens à déménager est d'ailleurs un effet de cette rigidité: ici on ne change pas, on ne déménage pas, alors que je pense que nous sommes dans une ère où le challenge est au contraire de s'adapter à des situations qui changent beaucoup plus rapidement qu'auparavant. Aujourd'hui la réponse à cette difficulté est de s'améliorer continuellement et plus que les autres - mais est-ce toujours possible ? A ce propos, une autre chose qui me frappe ici est le niveau général de formation qui est moins poussé qu'en Finlande. Il est surprenant de constater que dans un pays aussi aisé que la Suisse on trouve aussi peu de gens avec une formation d'école supérieure. Par exemple, au moment de la fusion, on avait beaucoup plus d'ingénieurs diplômés chez Nokia en Finlande que chez Maillefer. Cela ne s'explique qu'en partie par l'histoire différente de ces deux entreprises. Je crois aussi qu'un niveau de formation plus élevé facilite la compréhension de la nécessité de changements, autrement dit la formation poussée rend aussi plus souple. Même pour nous, dans la mesure où nous sous-traitons une partie de notre production, la question

du lieu de production peut évidemment se poser à moyen terme. A un moment donné il devient difficile de justifier le recours à nos sous-traitants suisses avec qui nous avons pourtant des relations de longue date, si leurs prix demeurent beaucoup plus élevés que ceux de leurs concurrents, par exemple, italiens. Bon, nous ne sommes pas pressés de changer la situation actuelle car les efforts que nous avons faits pour développer le savoir-faire et dans l'autre sens vers la sous-traitance ont demandé beaucoup d'énergie; c'est donc maintenant un réseau souple que nous voulons utiliser sans le changer tout de suite.

KN: Est-ce que pour Nokia-Maillefer le fait que la Suisse ne soit pas membre de l'Union européenne a des conséquences importantes ?

Pour l'heure, certainement moins importantes que pour d'autres entreprises. Vous avez vu que notre marché est aujourd'hui pour l'essentiel à l'extérieur de l'UE. Toutefois un de nos marchés importants est celui des ex-pays du bloc soviétique. Bruxelles accorde des subsides pour certains projets dirigés vers ces pays et, là, le fait de ne pas pouvoir en profiter est un handicap. La Finlande étant maintenant membre de l'Union européenne, la question peut trouver une solution dans notre cas, même si l'exemple que je viens de donner pourrait malgré tout constituer un certain handicap pour Nokia-Maillefer. D'autre part les différences avec les conditions dans les pays limitrophes de la Suisse et qui appartiennent tous à l'Union européenne ne diminuent pas avec la non-adhésion de la Suisse, bien au contraire. Je ne crois pas que l'UE soit aujourd'hui une organisation idéale, mais au moins elle oblige ceux qui en font partie à réfléchir ensemble aux changements qui sont en train de se réaliser. En Suisse la volonté de changer n'est déjà pas très grande: en restant en dehors de l'UE la tentation sera de ne toujours pas changer et donc de ne pas s'adapter à la situation nouvelle.

Pour ce qui est de l'obtention des permis de travail et du déplacement du personnel, cela n'a pas été un problème pour nous. D'ailleurs avec une activité comme la nôtre, de plus en plus basée sur un savoir plus que sur la production, il n'y a pas de raison que nous déménagions. Mais je regrette quand même la difficulté pour les mentalités de changer et de s'adapter aux nouvelles valeurs. Je pense que les entreprises où un degré élevé de savoir est requis et avec peu de personnel peuvent encore réussir en s'établissant ici. En Suisse il y a une importante industrie des machines dont une partie étonnamment grande est encore produite sur place. Nous nous concentrons de plus en plus sur une production à très haute valeur ajoutée pour être concurrentiels.

KN: On vient d'apprendre que Nokia met en vente une part importante des actions de Nokia-Maillefer et qu'elle n'aura ainsi plus la majorité des actions. La vente se fait à travers la bourse de Zurich. Comment voyez-vous cette décision ?

De notre point de vue il s'agit d'une initiative positive qu'il faut comprendre dans le contexte actuel de Nokia qui veut concentrer son activité industrielle sur la technologie de communication. Elle se dégage progressivement de ses participations majoritaires

dans d'autres secteurs d'entreprise tout en y gardant une participation. D'ailleurs dans le cas de Nokia-Maillefer, Nokia garde la majorité des droits de vote. Les machines pour faire des câbles que nous produisons peuvent évidemment aussi être considérées comme appartenant au secteur de la communication, mais elles sont aujourd'hui un peu en marge par rapport aux équipements téléphoniques qui constituent le coeur du développement récent de Nokia. En choisissant la bourse de Zurich nous visons aussi une clientèle internationale et nous ne pensons pas qu'il y ait un risque de prise de contrôle inamicale. En disant initiative positive je trouve que cette mise en vente démontre la confiance que nous pouvons désormais avoir - et que Nokia, entreprise-mère, a - dans la bonne marche de Nokia-Maillefer en même temps que cette base élargie d'actionnariat nous donnera les moyens de développements ultérieurs. La situation aurait évidemment été très différente si Nokia avait vendu à un seul acheteur ou à une entreprise concurrente.En somme, nous avons traversé un processus de changement et d'adaptation à une nouvelle situation qui n'a pas toujours été sans difficultés, mais aujourd'hui la situation offre toutes les garanties pour que Nokia ose se séparer d'une partie importante de ses actions en les proposant au public. C'est une situation qui devrait être stimulante pour l'entreprise elle-même. De toute façon cette décision n'entraîne aucune modification dans notre stratégie ou dans nos activités quotidiennes.

KN: Comment voyez-vous aujourd'hui l'avenir de Nokia-Maillefer ?

Nous avons repris Maillefer à un moment où il était absolument nécessaire de donner un nouveau cap à l'entreprise pour garantir son avenir. Il n'était plus possible de "continuer comme on avait l'habitude de faire". Cette restructuration ne s'est pas faite sans mal, car nous avons simultanément connu des années de crise de toute l'industrie. Je pourrais distinguer trois phases. Admettons que de 1987 jusqu'en 1991 il s'est agi d'années de "take-over", qu'ensuite durant deux-trois ans nous avons encore traversé une période de transition et que maintenant nous pouvons partir pour une période de croissance profitable. Pendant cette même période nous avons réduit les effectifs de nos deux entreprises d'environ un quart, en passant de 1100 à 800 collaborateurs pour les deux confondues. Le gros des emplois supprimés l'a été à Ecublens. Cette réduction a en même temps correspondu à une ré-orientation de nos activités qui ont connu un déplacement important de la production ou de la manufacture au savoir-faire que nous considérons aujourd'hui comme notre produit prioritaire. C'est une orientation vers une production à haute valeur ajoutée, qui nous semble une clé pour notre développement futur. En 1988 la manufacture était encore la priorité pour Maillefer, avec le risque évident que les depôts se remplissent de produits, sans la possibilité de ré-adaptations rapides aux besoins du marché. C'est d'ailleurs la nouvelle orientation vers le savoir-faire qui nous a permis d'accéder à de nouveaux marchés notamment en Extrême-Orient. Nous sommes persuadés que ce sont ces choix qui ont permis à Nokia-Maillefer de rendre solide sa place de leader de son secteur et qui nous permettent d'être confiants en l'avenir. D'ailleurs notre but est de maintenir une croissance annuelle de 10% et de

faire passer notre part du marché mondial à bien plus de 15%. La rentabilité est également excellente maintenant avec une rentabilité des fonds propres de 22% l'année passée.

Nous consacrons environ 5% de notre chiffre d'affaires à la recherche et au développement alors que la règle dans ce secteur est plutôt d'y allouer entre 2 à 3%. Cela confirme bien l'importance que nous accordons au savoir-faire. Pour ce qui est de notre collaboration avec les Hautes écoles et les autres partenaires liés à la recherche et au développement nous sommes satisfaits, même s'il n'est pas toujours facile pour nous de trouver le personnel et en particulier les ingénieurs dont nous avons besoin. Nokia-Maillefer couvre aujourd'hui environ le 50% des produits du secteur des machines pour faire des câbles, un marché, je le rappelle, d'un peu moins de 2 milliards par an et si nous ajoutons que la partie bas-de-gamme de ce marché ne nous intéresse pas, alors avec nos 293 millions de ventes en 1994 nous sommes déjà proportionellement forts. On estime à une centaine le total des entreprises dans le monde dans ce secteur. On estime d'autre part à environ 5000 le nombre de fabriques de câbles, et donc d'usines qui ont besoin de nos machines. Or les dix plus grands fabricants de câbles possèdent à eux seuls le 50% de la production, d'où l'importance aussi de se présenter comme interlocuteur solide et comme partenaire de taille suffisante. Cela devrait nous permettre de continuer avec succès à mettre en oeuvre notre politique de "globalement local" et de nous présenter comme un partenaire à vie pour nos clients.