Image not found or type unknown

Leaders forts, leaders faibles : le leadership façonne le succès ou la chute des entreprises

Description

Dans l'économie mondiale, la réussite d'une entreprise ne dépend pas seulement de ses produits ou de son marché, mais d'un facteur plus subtil : la qualité de son leadership.

Certains dirigeants marquent leur entreprise d'une vision durable, d'autres incapables de décider, d'innover ou de résister à l'inertie bureaucratique, s'enferment dans la prudence ou l'arrogance, jusqu'à précipiter leur déclin.

À l'heure où les cycles d'innovation s'accélèrent, la différence entre un leader fort et clairvoyant et un gestionnaire sans cap peut se mesurer en milliards.

Des États-Unis à la France, les exemples de géants tombés par indécision et d'outsiders triomphants grâce à une vision audacieuse abondent.

Bien que dans les années 1970, Kodak invente la photographie numérique, ses dirigeants, obsédés par la pellicule argentique, manquent le virement stratégique de cette technologie mise au placard. Canon et Sony prennent l'avantage, et Kodak sombre dans l'oubli.

« Kodak n'a pas échoué parce qu'elle a raté l'avenir, mais parce qu'elle en a eu peur », confie un ancien cadre.

Ajoutons la dimension bureaucratique : la rigidité interne et les comités de validation interminables ont empêché l'entreprise de réagir rapidement aux signaux du marché.

En 2007, Nokia détient 50 % du marché mondial du mobile. L'arrivée de l'iPhone déclenche un retard fatal : des décisions ralenties par des comités et une hiérarchie lourde. Cinq ans plus tard, la division mobile est vendue à Microsoft.

Intel illustre la dérive d'un leadership affaibli. Symbole du génie technologique américain, la firme a longtemps dominé les semi-conducteurs. Mais après le départ de ses fondateurs visionnaires (Robert Noyce, Gordon Moore, Andy Grove), la direction a été confiée à une série de managers issus de la

finance ou du marketing, peu familiers du cœur technique du métier.

Résultat : alors que AMD, Apple ou TSMC investissaient massivement dans les architectures avancées et les usines de dernière génération, Intel a raté le virage du mobile, du cloud et du fabless.

L'entreprise rate le virage de l'IA et des GPU, laissant Nvidia dominer le marché des cartes graphiques et de l'intelligence artificielle.

Pire, son PDG de l'époque avait voulu réaliser l'acquisition de NVIDIA en 2005 mais son conseil d'administration avait alors rejeté cette initiative.

Ce retard stratégique illustre comment un géant technologique peut perdre son avance lorsqu'il privilégie précaution, reporting et hiérarchie au détriment de la vision.

Quand les ingénieurs cessent de guider une entreprise technologique, les comptables prennent le volant, et l'innovation s'arrête.

Trois figures centrales de la Silicon Valley ont transformé le monde : Steve Jobs a changé les usages avec l'Iphone, Jeff Bezos a modifié la consommation des ménages avec Amazon ainsi que le cloud avec AWS (Amazon Web Services) et Elon Musk a disrupté les marchés des satellites avec SpaceX et des véhicules électriques avec Tesla. Les futurs génies seront les innovateurs de l'IA et de l'informatique quantique.

En France, les succès sont souvent l'œuvre de dirigeants industriels visionnaires.

Peu connu du grand public, Xavier Fontanet, PDG d'Essilor de 1991 à 2010, est souvent cité comme un modèle de leadership fort et intelligent à la française. Ancien élève de Polytechnique et HEC, mais surtout homme de terrain, Fontanet a su transformer une coopérative d'opticiens en géant mondial de l'optique. Il avait une vision claire, de la pédagogie, et une culture d'entreprise solide, tournée vers le long terme.

Sous sa direction, Essilor a multiplié son chiffre d'affaires par cinq et a fusionné avec Luxottica pour créer le numéro un mondial de l'optique.

En 2012, l'audace de Xavier Niel bouleverse le marché français des télécoms avec Free Mobile.

Face à des géants confortables, il impose des prix divisés par deux, une transparence radicale et une exécution rapide, malgré la lourdeur réglementaire du marché français.

Autodidacte et iconoclaste, Niel casse le statu quo, libère le consommateur et oblige ses concurrents à se réinventer.

« L'ambition nourrit l'innovation : visez grand, car au pire, ça marche ! » (Xavier Niel).

La France reste paradoxale

Elle admire les dirigeants de grands groupes français, souvent issus des grands corps de l'Etat et des grandes écoles, mais méprise souvent les fondateurs ou self-made men tels que Xavier Niel, Bernard Arnault ou Xavier Fontanet.

EDF, Areva ou France Télécom ont souvent été dirigés comme des ministères : centralisation, prudence, lenteur décisionnelle et incapacité à saisir le marché, aggravée par une réglementation parfois complexe et lourde. Un management technocratique sans vision stratégique.

Malheureusement, la réussite n'est guère une valeur chérie par une partie d'une France, devenue dominante dans le débat d'idées, souvent ancrée à gauche.

Pire, ce progressisme élitaire s'est répandu en Europe et au niveau de ses institutions désormais bureaucratiques et technocratiques.

Le Green Deal européen modifie profondément les décisions industrielles et énergétiques.

Selon certains dirigeants, les investissements doivent désormais tenir compte du risque réglementaire et environnemental, ce qui freine parfois les projets rentables à court terme mais protège l'avenir.

« Nous ne pouvons plus investir comme avant. La transition énergétique dicte désormais nos choix industriels », note un dirigeant automobile.

La bureaucratie interne et externe, qu'il s'agisse de reporting détaillé, de validations multiples ou de contraintes légales, est un frein important à l'agilité et à l'innovation, même pour les leaders expérimentés.

Les exemples de Kodak, Nokia et Intel ont montré que des leaders faibles ont fait tomber des géants de leurs industries par l'indécision et la peur du risque, le manque de vision stratégique, le tout aggravé par la lourdeur bureaucratique.

A l'inverse, des leaders forts ont transformé leurs marchés avec audace et vision pour créer les numéros 1 de leurs secteurs (Amazon, Essilor, Free et LVMH).

La lecture des chiffres clés permet rapidement de visualiser le succès ou l'échec des entreprises.

Free Mobile : 12 millions d'abonnés en 5 ans après le lancement.

Kodak: chute de 80 % du chiffre d'affaires entre 2000 et 2012.

Nokia : 50 % du marché mondial des téléphones en 2007 ? <5 % en 2013.

Intel : parts de marché processeur PC passent de 80 % à 60 % face à AMD et ARM (2010-2020).

Nvidia : leader IA et GPU, valorisation multipliée par 8 en 10 ans.

Javier Milei, le président Argentin et adepte de l'école autrichienne d'économie (Friedrich Hayek), explique l'entrepreneur.

« L'entrepreneur-aventurier, pas un bureaucrate derrière un bureau… Les entrepreneurs sont des

bienfaiteurs sociaux, loin des critiques qu'on leur adresse d'ordinaire. »

Il prend l'exemple de l'opticien : « L'entrepreneur qui vend des lunettes ne pense pas au bien de son prochain ; il pense à gagner de l'argent. Mais pour gagner de l'argent, il doit améliorer la qualité de son produit et l'offrir à un meilleur prix. Ainsi, sans le vouloir, il finit par faire le bien. »

Mais en France, l'entrepreneur et l'actionnaire sont honnis.

Le drame français se résume en la combinaison d'un leadership politique faible et d'un leadership économique usé.

Dommage pour ceux qui se sont vu refuser l'actionnariat salarié et la retraite par capitalisation depuis des décennies. La plupart des salariés actionnaires de Nvidia sont devenus millionnaires grâce à Jensen Huang, patron visionnaire et pur produit de la puissance américaine.

Duck Donald

Categorie

1. Économie

date créée
21 janvier 2026