

Kodak, victime d'un virage technologique raté... ou de ses actionnaires ?

Titre(s): Kodak, victime d'un virage technologique raté... ou de ses actionnaires ? [[périodique]]

Ensemble : Alternatives économiques 463

Editeur, producteur : 01/10/25

Description matérielle : pp.62-63

ISSN : 0247-3739

Note sur la description matérielle : 2

Résumé ou extrait : Fondée il y a 133 ans par George Eastman, Kodak a dominé le marché de la photographie argentique pendant des décennies, notamment grâce au film couleur Kodachrome commercialisé à partir de 1935. En 1976, 90 % des films et 85 % des appareils photo vendus aux États-Unis étaient produits par Kodak. Cependant, à partir de 1995, l'essor du numérique bouleverse son modèle d'affaires, spécialisé dans la chimie, et l'oblige à se réorienter vers l'électronique. Malgré des plans de restructuration successifs dans les années 2000, Kodak doit se placer sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites en janvier 2012. Contrairement à l'idée reçue d'un simple virage technologique raté, l'analyse d'Albéric Tellier, professeur à l'université Paris-Dauphine, met en lumière la complexité de la situation. Dès les années 1970, Kodak investit massivement dans la recherche et le développement (R&D) d'appareils photo et de caméras numériques. En 2000, jusqu'aux deux tiers de ses investissements de R&D sont consacrés au numérique, ce qui permet à l'entreprise de constituer un important portefeuille de brevets, plus tard vendu pour éviter la faillite. En septembre 2003, alors que Kodak reste rentable malgré un déclin, Antonio Perez, nouveau numéro deux issu de Hewlett-Packard, propose un plan stratégique ambitieux : investir 3 milliards de dollars dans le développement du numérique. Pour financer ce plan, la direction prévoit de réduire les activités traditionnelles autour de la pellicule et d'abaisser le dividende par action de 1,80 dollar à 50 cents. Cette décision provoque la colère des actionnaires, habitués à des dividendes élevés. Une centaine d'entre eux, représentant 25 % du capital, s'allient pour forcer la direction à maintenir l'exploitation de l'argentique et un haut niveau de dividendes. Rejoints par Carl Icahn, spécialiste des raids boursiers, ils obtiennent un plan modifié en décembre 2003, qui vise à exploiter encore le potentiel de l'argentique tout en développant le numérique. Cette stratégie de compromis échoue : le marché de l'argentique décline beaucoup plus vite que prévu, chutant de 30 % par an en 2005-2006, alors que la direction tablait sur une baisse de 5 % par an. Kodak accumule alors les déficits et multiplie les plans de restructuration. En 2012, lors du dépôt de bilan, l'entreprise n'emploie plus que 18 000 salariés, contre 80 000 en 1976. La chute de Kodak s'explique donc moins par un manque de vision ou d'investissement dans l'innovation que par les injonctions contradictoires imposées par les actionnaires, qui ont refusé de voir baisser leurs dividendes et ont freiné la réorientation stratégique de l'entreprise. Les dirigeants se sont retrouvés dans l'impossibilité de concilier innovation et maintien de la valeur actionnariale, ce qui a précipité le déclin de Kodak.

Sujet - Nom commun : Kodak