Ce que le départ de Jensen Huang dit du risque fournisseur

Le 12 novembre 2026, Nvidia a annoncé le départ, avec effet immédiat, de Jensen Huang, qui dirigeait le groupe depuis sa fondation en 1993. La couverture a raconté une affaire personnelle et une chute boursière, beaucoup moins ce que l'épisode montre aux organisations clientes : le risque fournisseur (la probabilité qu'un prestataire cesse de tenir ses engagements) ne tient pas seulement à son offre, il tient aussi à la manière dont l'autorité est organisée chez lui. Chez un fournisseur quasi unique, une autorité restée personnelle est une concentration qu'aucune grille d'achat ne mesure, et que Max Weber aurait décrite comme un charisme non encore routinisé.

Par Alexandre Berge · 15 novembre 2026 · 14 min de lecture · Chronique

Douze jours entre l'enquête du conseil et la démission

À la date du 13 novembre 2026, les faits établis sont les suivants. Le 29 octobre, le New York Times rapporte que des services américains soupçonnent une dirigeante de Megaspeed, client singapourien de Nvidia, d'avoir recueilli des informations auprès de Jensen Huang pour le compte de Pékin, ce que le gouvernement chinois dément. Le 8 novembre, le conseil d'administration annonce une enquête confiée à un comité d'administrateurs indépendants et précise n'avoir « no reason to believe that either national security or NVIDIA secrets were compromised » (aucune raison de penser que la sécurité nationale ou les secrets de Nvidia aient été compromis). Le même jour, selon l'Associated Press, le dirigeant reconnaît dans un message aux salariés une relation extraconjugale.

Selon Al Jazeera, l'action recule d'environ 11 % sur la semaine, jusqu'au jeudi 12 novembre (une baisse de cours, non une perte subie par l'entreprise). Le 11 novembre, le New York Times publie de nouvelles informations, que CIO Dive résume comme une seconde relation, avec une cadre qui rendait compte directement au dirigeant. Le même jour, d'après le formulaire 8-K (déclaration d'événement important déposée auprès du régulateur boursier américain) publié le lendemain, le conseil accepte la démission de Jensen Huang de toutes ses fonctions, avec effet immédiat, et nomme Harvey C. Jones, administrateur depuis 1993, premier président de son histoire.

Le 12 novembre, le groupe rend la décision publique, sans en donner le motif. La directrice

financière Colette Kress assure l'intérim, et le conseil lance une recherche ouverte aux candidats internes et externes. Harvey C. Jones dit attendre que les opérations, les engagements envers les clients et la feuille de route des produits « continue without interruption » (se poursuivent sans interruption). TechCrunch souligne que le groupe ne disposait d'aucun plan de succession formalisé.

Le récit dominant s'est construit autour d'un homme, de sa vie privée et d'une valorisation qui vacille. Cette chronique laisse de côté le volet personnel, qui ne relève pas de son objet.

Le rapport annuel nommait le risque, la grille d'achat ne le lisait pas

Ce que la couverture présente comme une surprise figurait pour l'essentiel dans des documents publics. Dans son rapport annuel de l'exercice 2026, déposé le 25 février 2026, Nvidia écrit, au chapitre des facteurs de risque (section où l'entreprise expose ce qui peut compromettre ses résultats), qu'un défaut de planification de la succession et de transfert des connaissances parmi ses dirigeants pourrait entraver sa stratégie et sa réussite à long terme. Une formulation presque identique figurait déjà dans le rapport de l'exercice 2024. Ce chapitre se dit « highly dependent on the services of our longstanding executive team » (fortement dépendant de l'équipe dirigeante en place de longue date), et CNBC relève que le fondateur n'y est pas désigné comme personne clé.

Le fondateur avait une doctrine constante. En avril 2009, à Stanford, il jugeait toxique la pratique qui consiste à désigner à l'avance quelques successeurs possibles. Le 23 mars 2026, dans le podcast de Lex Fridman, il déclarait : « I don't believe in succession planning » (je ne crois pas à la planification de la succession), et lui préférait une transmission continue de ses connaissances aux équipes. Selon des registres internes consultés par CNBC, il comptait 33 collaborateurs directs au début de novembre 2026. Le conseil, enfin, n'avait pas de président en titre avant le 11 novembre.

Rien de tout cela ne figure pourtant parmi les critères qui servent d'ordinaire à évaluer un fournisseur : qualité de l'offre, prix, solidité financière, sécurité, réversibilité. CIO Dive cite Nick Patience, du cabinet Futurum, pour qui « Concentration risk in a single supplier has stopped being theoretical » (le risque de concentration sur un fournisseur unique a cessé d'être théorique). Il n'attend toutefois aucun effet à court terme sur les livraisons. **La question n'est donc pas celle d'une rupture d'approvisionnement, mais celle de savoir à qui appartenait, chez le fournisseur, la capacité de tenir une feuille de route.**

Une autorité personnelle que l'organisation n'avait pas convertie en fonction

Max Weber a donné un nom à cette situation. Une autorité fondée sur la personne ne survit pas telle quelle au départ de celle-ci, et le groupe qui veut durer doit la convertir en autorité attachée à une fonction. C'est la *routinisation du charisme*, dont la succession est le moment critique.

Appliquée à Nvidia, la grille éclaire trois faits. La doctrine du fondateur écarte explicitement l'une des voies que Weber décrit, la désignation d'un successeur par le titulaire, au profit d'une diffusion de son savoir dans l'organisation. Cette réponse ne laisse aucun dispositif observable de l'extérieur. Le rapport annuel reconnaissait ensuite le risque dans le langage des facteurs de risque, sans que cette reconnaissance se traduise par une structure visible. Enfin, en une seule journée, le 11 novembre, le conseil a accompli ce que l'organisation n'avait pas formalisé en trente-trois ans : un premier président, un intérim, une procédure de recherche. Ce que Weber appelle le *charisme de fonction* (l'autorité attachée à la charge et non à la personne) a été institué dans l'urgence.

La déclaration sur la continuité de la feuille de route est, dans ce cadre, une affirmation de routinisation : elle pose que les engagements pris auprès des clients appartiennent à l'organisation et non à son ancien dirigeant. Elle est peut-être exacte. Elle ne pourra cependant être vérifiée de l'extérieur qu'une fois la feuille de route tenue sans lui. **Pour un client, c'est précisément cet intervalle qui constitue le risque.**

> **La routinisation du charisme (Max Weber, 1922)**
>
> Dans *Économie et société* (*Wirtschaft und Gesellschaft*, publié à titre posthume en 1922), Max Weber distingue trois types de domination légitime : rationnelle-légale, traditionnelle et charismatique. La troisième tient à la reconnaissance, par ceux qui la suivent, des qualités extraordinaires prêtées à une personne. Sous sa forme pure, elle n'existe qu'à l'état naissant et tend à se traditionaliser ou à se rationaliser, et son point de rupture est la succession. Weber recense les solutions possibles : recherche d'un nouveau porteur selon des critères, révélation, désignation par le titulaire, désignation par l'état-major administratif, transmission héréditaire, et enfin transmission rituelle, qui dissocie le charisme de la personne et en fait un *charisme de fonction*.

La concentration se mesure entre les entreprises, jamais à l'intérieur du fournisseur

Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik ont montré, dans *The External Control of Organizations* (1978), que la dépendance d'une organisation envers une autre tient à trois facteurs : l'importance de la ressource, le pouvoir discrétionnaire du détenteur sur l'allocation et l'usage de cette ressource, et la rareté des solutions de rechange. C'est la *théorie de la dépendance aux ressources*. Sur le premier et le troisième facteur, le cas Nvidia est connu : son activité centres de données a pesé 193,7 milliards de dollars sur un chiffre d'affaires de 215,9 milliards lors de l'exercice 2026, et Al Jazeera lui attribue près de 90 % du marché des puces d'intelligence artificielle avancées. Les auteurs raisonnent d'organisation à organisation. Le cas invite à prolonger leur deuxième facteur : ce pouvoir discrétionnaire est exercé par une structure de décision, et quand elle se resserre sur une personne, la dépendance du client se resserre avec elle.

Le règlement européen DORA (règlement (UE) 2022/2554 sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier) confirme l'angle mort. Son article 29 impose aux entités financières d'évaluer le risque de concentration avant de contracter, en visant deux situations : un prestataire dont les services ne sont pas facilement substituables, et la multiplication des contrats avec un même prestataire ou des prestataires étroitement liés. Le texte mesure la concentration entre le client et le marché. Il ne dit rien de la concentration de l'autorité à l'intérieur du prestataire.

Nick Patience observe aussi, selon CIO Dive, que la plupart des entreprises accèdent à ces puces par l'intermédiaire des fournisseurs de cloud. Le contrat est alors signé avec un hébergeur, et le fabricant de composants n'apparaît dans aucun registre du client. **La dépendance la plus forte est aussi la plus indirecte, donc la moins visible.**

HP, 2010 : quatorze mois de feuille de route mouvante après un départ soudain

Le précédent le plus proche n'est pas une histoire de fondateur, mais il a la même structure. Le 6 août 2010, Hewlett-Packard annonce la démission immédiate de Mark Hurd, président du conseil et directeur général, à l'issue d'une enquête interne supervisée par le conseil. La directrice financière, Cathie Lesjak, assure l'intérim. Un administrateur, Marc Andreessen, déclare alors : « This company is not about any one person » (cette entreprise ne repose sur personne en particulier).

Léo Apotheker, ancien dirigeant de SAP, est nommé à l'automne 2010. Le 18 août 2011, HP annonce l'arrêt de ses terminaux webOS (le système mobile hérité du rachat de Palm), l'étude d'une séparation de sa division PC et le rachat de l'éditeur Autonomy. Le 22 septembre, moins d'un an après son arrivée, Léo Apotheker est remplacé par Meg Whitman. Le 27 octobre, HP renonce à se séparer de sa division PC, et la nouvelle directrice générale reconnaît que la décision précédente avait « confused the market pretty dramatically » (désorienté le marché de façon spectaculaire). En quatorze mois, un client qui avait bâti son parc ou ses projets mobiles sur HP a vu la feuille de route de son fournisseur changer plusieurs fois de direction, sous trois directions générales successives.

Le mécanisme est le même : un départ soudain ouvre une période où la stratégie dépend de qui sera choisi, et les clients découvrent qu'ils avaient acheté, avec un produit, la continuité d'une direction.

Le mécanisme sans la marque

Le mécanisme se reproduit dès que trois conditions sont réunies. La première est une ressource critique et difficile à remplacer, composant, progiciel métier ou plateforme. La deuxième est un fournisseur dont les arbitrages essentiels (feuille de route, allocation des capacités, relations avec les grands comptes) restent concentrés sur une personne, souvent le fondateur. La troisième est l'absence de routinisation visible : pas de président distinct, ni

successeur identifié ni procédure annoncée, un facteur de risque reconduit d'année en année sans changement de structure.

Ces conditions décrivent aussi l'éditeur spécialisé dont le fondateur arbitre seul les évolutions du produit, l'entreprise de services numériques régionale qui tient par son dirigeant, ou le projet libre suspendu à un mainteneur principal. Le risque reste invisible tant que la personne est en place, puis il se manifeste d'un coup, sous la forme d'une incertitude stratégique qu'un plan de continuité conçu pour l'incident technique ne saisit pas.

Les signes en sont souvent publics : composition du conseil et facteurs de risque dans les documents des sociétés cotées, conception de la succession exposée en entretien, cumul des fonctions de président et de directeur général, présence ou absence d'un numéro deux identifié. **Ce qui manque n'est pas l'information, mais la case où la ranger.**

> **Grille de lecture**
>
> 1. Pour chaque fournisseur dont la défaillance arrêterait un processus critique, qui arbitre la feuille de route, et cet arbitrage a-t-il déjà survécu à un changement de dirigeant ?
> 2. Les fonctions de président du conseil et de directeur général y sont-elles séparées, et une procédure de succession y a-t-elle été rendue publique ?
> 3. Les dépendances indirectes, contractées à travers un hébergeur ou un intégrateur, figurent-elles dans le registre des fournisseurs critiques au même titre que les contrats directs ?
> 4. Parmi les critères d'évaluation des fournisseurs, combien portent sur leur gouvernance, et combien sur leur seule offre ?

Une feuille de route qui devra se tenir sans son auteur

Le départ de Jensen Huang ne dit rien, à ce jour, de la capacité de Nvidia à livrer ses prochaines puces. Il dit que le risque fournisseur avait une composante de gouvernance, documentée dans les dépôts réglementaires du fournisseur lui-même, et qu'aucune grille d'achat ne la lisait.

L'hypothèse de cette chronique est que la routinisation engagée dans l'urgence le 11 novembre deviendra lisible de l'extérieur dans les douze mois. Le rapport annuel de l'exercice 2027, attendu à la fin de février 2027, dira si le facteur de risque relatif à la succession est réécrit ou reconduit. La conférence GTC (rendez-vous annuel des développeurs de Nvidia, habituellement organisé en mars) dira si la feuille de route présentée en 2027 prolonge celle du fondateur. Le choix du directeur général permanent, interne ou externe, dira laquelle des voies décrites par Weber le conseil a retenue. Si, en novembre 2027, la feuille de route a été tenue et la gouvernance stabilisée, l'épisode aura montré qu'une autorité personnelle peut devenir une fonction. Dans le cas contraire, les clients découvriront, comme ceux de HP en

2011, ce qu'ils avaient acheté sans le savoir.

Note méthodologique

Les faits reposent d'abord sur les documents de Nvidia (formulaires 8-K des 11 et 12 novembre 2026, déclaration du conseil du 8 novembre, rapport annuel de l'exercice 2026) et de Hewlett-Packard, recoupés par l'Associated Press, ABC News, CNBC, TechCrunch, CIO Dive et Al Jazeera. Aucune causalité n'est affirmée entre la gouvernance du fournisseur et ses livraisons : l'article décrit une exposition, non un dommage. Nvidia n'ayant donné aucun motif au départ, le volet personnel est laissé de côté par choix de l'auteur. L'absence de plan de succession s'entend des documents publics de Nvidia consultés, faits arrêtés au 13 novembre 2026. Le nombre de collaborateurs directs varie selon la date de la mesure (jusqu'à 60 revendiqués en septembre 2025, 33 selon CNBC en novembre 2026), et les parts de marché varient selon le périmètre retenu. Le prolongement du deuxième facteur de Pfeffer et Salancik à la structure de décision interne du fournisseur est une lecture de l'auteur. Le cadre de Weber a été préféré à la notion financière de « personne clé », parce qu'il nomme le passage de la personne à la fonction. Recherche de sources, croisement des données et structuration du raisonnement s'appuient sur une assistance par intelligence artificielle. Le choix de l'angle et du cadre théorique, la vérification des sources, les arbitrages et l'établissement du texte final relèvent de l'auteur.

Sources

Documents des organisations et textes officiels

NVIDIA, formulaire 8-K, « NVIDIA Announces CEO Transition », 12 novembre 2026. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0001045810/000104581026000082/nvidiaannouncesceotransiti.htm

NVIDIA, formulaire 8-K (événement du 11 novembre 2026), déposé le 12 novembre 2026. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0001045810/000104581026000082/nvda-20261111.htm

NVIDIA, « Statement from NVIDIA Board of Directors », 8 novembre 2026. https://nvidianews.nvidia.com/news/statement-from-nvidia-board-of-directors

NVIDIA, rapport annuel et formulaire 10-K de l'exercice 2026 (facteur de risque « If we are unable to attract, retain and motivate our executives and key employees »), déposé le 25 février 2026. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0001045810/000104581026000038/a2026-annualxreportxwebxfi.pdf

NVIDIA, formulaire 10-K de l'exercice clos le 28 janvier 2024, page consultée le 13 novembre 2026. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1045810/000104581024000029/

nvda-20240128.htm

Hewlett-Packard, formulaire 8-K, communiqué « HP CEO Mark Hurd Resigns; CFO Cathie Lesjak Appointed Interim CEO », 6 août 2010. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0000047217/000104746910007177/a2199755zex-99_1.htm

Union européenne, règlement (UE) 2022/2554 du Parlement européen et du Conseil sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier (DORA), 14 décembre 2022, article 29. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32022R2554

Presse de référence

The New York Times, Jonathan Swan, Maggie Haberman, Ana Swanson, Paul Mozur, Tripp Mickle et Julian E. Barnes, « Nvidia Chief, Jensen Huang, Is Seen as Target of Chinese Spy Plot », 29 octobre 2026. https://www.nytimes.com/2026/10/29/us/politics/nvidia-china-jensen-huang-trump.html

Associated Press, Rio Yamat, « Nvidia investigating reports that CEO Jensen Huang was targeted by Chinese intelligence », 8 novembre 2026, mis à jour le 9 novembre 2026. https://www.ajc.com/news/2026/11/nvidia-investigating-reports-that-ceo-jensen-huang-was-targeted-by-chinese-intelligence/

ABC News, Christopher Watson, « NVIDIA announces investigation of CEO amid foreign intelligence target allegations », 8 novembre 2026. https://abc7news.com/post/nvidia-announces-investigation-ceo-jensen-huang-amid-foreign-intelligence-target-allegations/20024740/

CNBC, Annie Palmer et Lora Kolodny, « Jensen Huang's affair highlights Nvidia's key man risk with no heir », 9 novembre 2026. https://www.cnbc.com/2026/11/09/jensen-huang-affair-nvidia-succession.html

TechCrunch, Amanda Silberling, « Jensen Huang is out at Nvidia — who is Colette Kress, his interim replacement », 12 novembre 2026. https://techcrunch.com/2026/11/12/jensen-huang-is-out-at-nvidia-who-is-colette-kress-his-interim-replacement/

CIO Dive, Makenzie Holland, « What Nvidia CEO Jensen Huang's exit means for CIOs », 12 novembre 2026. https://www.ciodive.com/news/what-nvidia-ceo-jensen-huang-exit-means-cio/874519/

Al Jazeera, « Nvidia scandal: What's next for the US tech company? », 13 novembre 2026. https://www.aljazeera.com/news/2026/11/13/nvidia-scandal-whats-next-for-the-us-tech-company

Déclarations publiques du dirigeant

Lex Fridman Podcast, épisode 494, « Jensen Huang: NVIDIA – The $4 Trillion Company & the AI Revolution », transcription, 23 mars 2026. https://lexfridman.com/jensen-huang-transcript

Stanford eCorner (Stanford Technology Ventures Program), Jensen Huang, « Cultivating Next-Generation Leaders », 8 avril 2009. https://stvp.stanford.edu/videos/cultivating-next-generation-leaders

Cadres théoriques

Max Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, éd. Guenther Roth et Claus Wittich, Berkeley, University of California Press, 1978, vol. 1, première partie, chapitre III, section V « The Routinization of Charisma », § 11, p. 246-254 (édition originale : *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922), notice consultée le 13 novembre 2026. https://lawcat.berkeley.edu/record/124933

Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row, 1978, réédition Stanford University Press (Stanford Business Classics), 2003, chapitre 3 « Social Control of Organizations », p. 45-46, page consultée le 13 novembre 2026. https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/external-control-organizations-resource-dependence-perspective

Parallèle historique

eWeek, Darryl K. Taft, « HP CEO Mark Hurd Resigns Following Harassment Investigation », 6 août 2010. https://www.eweek.com/it-management/hp-ceo-mark-hurd-resigns-following-harassment-investigation/

Macworld (IDG News Service), Agam Shah et Joab Jackson, « HP to spin off PC business, shutter webOS device division », 18 août 2011. https://www.macworld.com/article/161815/2011/08/hp_to_spin_off_pc_business_shutter_webos_device_division.html

Macworld (IDG News Service), Chris Kanaracus, « HP board ousts Apotheker, brings in Whitman as CEO », 22 septembre 2011. https://www.macworld.com/article/214435/hp_board_ousts_apotheker_brings_in_whitman_as_ceo.html

CNN Money, « HP decides to keep its PC business », 27 octobre 2011. https://money.cnn.com/2011/10/27/technology/hp_keeps_pcs/index.htm

eWeek, Nicholas Kolakowski, « HP's PC Division No Longer Latch-Key Kid », 27 octobre 2011. https://www.eweek.com/?p=56784