
Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-017

LE RENOUVELLEMENT STRATÉGIQUE DE STMICROELECTRONICS, UN LEADER DE L'INDUSTRIE DES SEMI-CONDUCTEURS

Interview de Jean-Marc Chéry, PDG de STMicroelectronics

Brève présentation

Cet entretien avec Jean-Marc Chéry revient sur les différentes évolutions de la stratégie de STMicroelectronics : des recentrages radicaux, les choix astucieux des bons segments de marché sur lesquels une position de leader était envisageable, une politique singulière d'intégration verticale de la chaîne de valeur, des stratégies d'innovation volontariste tant sur les produits fabriqués que sur les *process* de fabrication... Les succès rencontrés n'ont pas empêché certains mécanismes de se dérégler, ce qui a nécessité quelques ajustements pour mieux anticiper, réagir plus vite aux modifications de l'environnement et en tirer parti – par exemple avec des robots humanoïdes opérant dans les usines ou les systèmes de contrôle de puissance de l'énergie dans des secteurs stratégiques comme les data centers.

Ce cas illustre l'indice de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises](#)
n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un renouveau stratégique.

Propos recueillis par Christophe Deshayes le 18 novembre 2025.

Introduction et stratégie globale de STMicroelectronics

Jean-Marc Chéry, PDG de STMicroelectronics : Depuis sa création en 1987, STMicroelectronics a su évoluer en conservant son modèle unique d'*Integrated Device Manufacturer (IDM)* européen, maîtrisant l'ensemble de la chaîne de valeur des semi-conducteurs. Ce positionnement intégré nous permet de proposer un portefeuille diversifié de produits et de technologies, allant des composants analogiques, radiofréquences et de puissance, aux capteurs et microcontrôleurs, en passant par des circuits intégrés digitaux spécifiques.

Entre 2005 et 2015, nous avons fait le choix stratégique de nous recentrer sur ces segments à forte valeur ajoutée, en nous désengageant des microprocesseurs et des mémoires, marchés très concentrés et capitalistiques, afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de nos clients dans des secteurs porteurs.

Ce recentrage nous permet aujourd'hui d'aborder un marché global estimé à 266 milliards de dollars en 2025, soit environ 37 % du marché mondial des semi-conducteurs. Nous servons plus de 100 000 clients, principalement dans les secteurs automobile, industriel et grand public, tout en conservant une présence ciblée dans les infrastructures informatiques, télécommunications et produits grand public, comme les téléphones intelligents.

STMicroelectronics se positionne ainsi entre la dixième et la quinzième place mondiale dans cette industrie dynamique, avec une forte ambition de leadership sur des segments clés.

Leadership sur des segments porteurs

Après notre recentrage, nous avons identifié trois grandes tendances structurantes pour la croissance future : la mobilité (notamment l'automobile et le spatial), la puissance et l'énergie (électrification), ainsi que les objets connectés (*Internet of Things* et dispositifs intelligents connectés au cloud).

Ces marchés, en forte expansion, correspondent à notre cœur de compétence et nous permettent d'envisager une croissance durable et profitable. Notre objectif est de devenir leader mondial dans chacun de ces segments, condition essentielle pour assurer une croissance rentable et pérenne.

Modèle opérationnel intégré et croissance

Pour soutenir cette ambition, nous conservons notre modèle opérationnel intégré, combinant une croissance organique rentable et des acquisitions ciblées, rapides à intégrer et créatrices de valeur.

En tant qu'acteur européen disposant de 15 sites industriels, dont 8 en Europe, nous investissons significativement en R&D (environ 16 % de notre chiffre d'affaires) pour développer des technologies et procédés de production avancés, ainsi qu'en capacité de fabrication (de 15 % à 20 % de notre chiffre d'affaires) pour garantir une chaîne d'approvisionnement fiable et indépendante.

Le secteur des semi-conducteurs exige des investissements élevés : pour chaque euro de croissance des ventes, il faut investir environ 2 euros en capacité de production, voire plus pour les technologies les plus avancées, comme celles utilisées dans l'intelligence artificielle.

Notre modèle repose donc sur une croissance rentable, génératrice de flux de trésorerie suffisants pour financer ces investissements et maintenir notre leadership technologique et industriel.

Discipline financière et allocation du capital

Notre politique d'allocation du capital privilégie en priorité les investissements productifs, activités financières nécessaires, puis des acquisitions ciblées.

Ce modèle exclut les acquisitions massives et répétées, qui pourraient compromettre notre solidité financière. Nous visons une croissance rentable, avec des retours sur investissement adaptés, pour garantir l'autonomie financière indispensable au maintien de notre compétitivité.

Ce choix stratégique, soutenu par nos actionnaires étatiques français et italien, nous permet de concentrer nos ressources sur l'innovation et les capacités industrielles, tout en assurant une relative indépendance et une souveraineté dans la conception et la production de composants électroniques.

Focus sur les marchés clés

Nous ciblons en priorité les marchés automobile et industriel, où nous visons à figurer parmi les trois premiers acteurs mondiaux, voire en tête sur certains sous-segments.

L'électrification croissante des véhicules et le développement du *Software Defined Vehicle* ouvrent des opportunités majeures, tout comme la transition vers une industrie plus verte et automatisée, avec des applications en robotique humanoïde en forte croissance. Ces deux secteurs devraient représenter entre 65 % et 70 % de notre chiffre d'affaires et de notre croissance. Nous maintenons également une présence sélective sur les marchés grand public (téléphones mobiles, objets connectés, PC portables) et les infrastructures (serveurs d'entreprise et IA), segments où nous apportons une différenciation technologique forte.

Acquisition ciblée et complémentarité

Un exemple de notre stratégie d'acquisition ciblée est l'intégration des capteurs MEMS¹ automobiles de NXP, pour moins d'1 milliard de dollars, financée sur fonds propres. Cette opération a renforcé notre portefeuille produits et accéléré notre développement sur le marché grand public.

Résilience face aux cycles et ajustements stratégiques

Notre stratégie a démontré sa robustesse jusqu'en 2022-2023, puisque nous avons accéléré notre croissance lors de la pandémie de Covid-19, puis lors de la pénurie de composants électroniques. Nos revenus ont augmenté de 69 % entre 2020 et 2023, après une croissance de 22 % entre 2017 et 2020, performance bien supérieure à celle de nos compétiteurs clés. Cependant, depuis fin 2023, nous subissons une correction majeure de nos marchés, notamment, de façon spécifique, de celui lié à l'automobile, qui cumule des volumes de production mondiaux stagnant, une électrification en dessous des prévisions et une modification radicale du panorama de la compétition entre constructeurs avec l'émergence des fabricants chinois. Nos revenus ont ainsi diminué de plus de 30 % entre 2023 et 2025. De plus, la fragmentation géopolitique et la régionalisation des marchés ont complexifié l'environnement opérationnel, avec des exigences réglementaires renforcées de façon déséquilibrée dans certaines régions du monde et un contexte économique marqué par l'inflation et la hausse des taux d'intérêt. Ces éléments cumulés ont aussi impacté les marchés industriel et grand public, qui sont fortement corrélés à la dynamique de l'économie mondiale. Ces marchés ont subi de forts

¹ Les capteurs MEMS (*Micro Electro Mechanical Systems*) sont des microsystèmes intégrant des fonctions mécaniques et électroniques sur une seule puce, permettant de détecter et mesurer des grandeurs physiques (accélération, pression, mouvement, etc.). Leur taille minuscule et leur faible consommation d'énergie font qu'ils sont omniprésents dans les smartphones, les automobiles (airbags) et dispositifs médicaux.

déstockages depuis 2023, accentuant davantage l'atonie de la demande finale. Néanmoins, l'industrie globale des semi-conducteurs a principalement augmenté ses revenus depuis 2023, tirée par la croissance des infrastructures liées au cloud et à l'intelligence artificielle. Étant peu exposé à ce marché, STMicroelectronics n'a pas encore, à ce jour, profité de cette dynamique. Cependant, l'année 2026 et les suivantes devraient nous offrir l'opportunité de nous repositionner sur une trajectoire de croissance après cette sévère correction, la pire depuis plus de vingt ans sur les marchés visés par nos produits.

Face à ces évolutions, nous avons engagé un ajustement stratégique et organisationnel pour renforcer notre agilité, optimiser notre outil industriel et accompagner cette transformation d'une responsabilité sociale.

Adaptation organisationnelle et innovation

Nous renforçons notre organisation pour mieux capter les opportunités liées à l'intelligence artificielle, secteur en forte croissance, en adaptant nos priorités "produits" et nos capacités d'innovation.

L'intelligence artificielle est également un levier clé pour améliorer notre flexibilité opérationnelle et réduire l'inertie liée aux investissements et aux ressources humaines, afin de mieux répondre à la volatilité du marché.

DISCUSSION

Une anticipation insuffisante des changements de l'environnement

Chaire Phénix : *Nous avons inauguré la chaire Phénix le 10 mars 2022 avec presque deux ans de retard, à cause de la pandémie de Covid-19. Le thème de la conférence inaugurale, retenu plusieurs mois à l'avance, était : « Quelle place pour la grande entreprise dans un monde moins global ? » Notre grand témoin fut Jean-Dominique Senard, et nous avons pensé à un moment qu'il ne pourrait pas venir en raison de l'invasion de l'Ukraine, lancée quelques jours plus tôt. Tout le monde a été frappé, lors de cette conférence, par le consensus qui se dégagait alors sur la réalité de cette fragmentation du monde, qui constituait une nouvelle donne stratégique. Il peut sembler étonnant que, malgré vos nombreuses installations, qui sont autant de capteurs de signaux faibles, vous n'ayez pas perçu, ou plutôt bien interprété ces faits d'actualité qui n'ont échappé à personne.*

Jean-Marc Chéry : Je reconnais que la complexité et la rapidité des évolutions géopolitiques, notamment la fragmentation du marché mondial des semi-conducteurs,

ont été plus marquées que prévu. Historiquement, l'industrie s'est développée dans un contexte d'ouverture globale et de consolidation forte, rendant difficile un retour rapide à la régionalisation. La pandémie et les pénuries ont mis en lumière l'importance stratégique des semi-conducteurs, transformant ce secteur en enjeu majeur de souveraineté. Cette expérience a renforcé la volonté de STMicroelectronics d'améliorer ses capacités de veille stratégique et d'adaptation pour mieux anticiper les évolutions futures.

Des opportunités sur lesquelles de nombreux acteurs se précipitent

Chaire Phénix : *Si on regarde l'exemple de Legrand², que vous connaissez bien, ils ont bien compris que les data centers étaient un segment de l'électrification qui avait un taux de croissance explosif. Ils ont vraiment mis le paquet sur ce secteur, y compris en portant une grande attention au parcours de dirigeants qui devaient avoir une expérience dans le domaine. Comment vous organisez-vous en interne pour analyser les modifications de l'environnement et ne pas vous retrouver décalés ?*

Jean-Marc Chéry : C'est un bon exemple. Legrand a une stratégie de croissance hybride – organique et par acquisitions – et une empreinte industrielle peu capitalistique (*asset light*). Ils peuvent donc allouer une partie significative de leur trésorerie aux acquisitions et rester dans des ratios d'endettement très compétitifs. Par ailleurs, ayant démontré leur compétence dans l'intégration des sociétés acquises, ils peuvent agir plus rapidement et avec moins d'inertie que nous sur la croissance de leur revenu. Ils peuvent très vite se positionner sur des applications de croissance et faire des choix judicieux – ce qu'ils savent très bien faire. À un moment donné, ils auraient pu choisir de faire des acquisitions massives dans les infrastructures de charge de voitures électriques, mais ils ont préféré investir dans les infrastructures de serveurs (data centers), et ils ont eu raison.

Comme je l'ai expliqué, STMicroelectronics évolue dans un secteur à forte intensité d'investissements industriels et R&D, ce qui nécessite une planification à moyen terme (un à trois ans pour le développement et la mise en production de nouveaux produits et technologies). Pour mieux anticiper les changements, l'entreprise s'appuie sur une organisation matricielle solide, combinant une gestion régionale des ventes, des lignes de produits globales et des clusters technologiques.

Pour pallier le manque de pilotage par les clients dans certains segments, STMicroelectronics développe des compétences en *system engineering* afin de mieux

² Voir la note de recherche NR-016, [« Le renouvellement stratégique chez Legrand »](#).

comprendre les besoins applicatifs et les indicateurs clés de performance des applications et systèmes des clients. L'entreprise mise aussi sur l'*open innovation*, collaborant étroitement avec start-up, instituts de recherche et clients majeurs (comme Apple) pour capter les tendances à long terme. L'intelligence artificielle est également vue comme un levier clé pour améliorer la flexibilité opérationnelle et optimiser les ressources.

Des signaux de marché difficiles à interpréter

Chaire Phénix : *Dans votre rapport annuel 2024, vous évoquez comme tendance récente le fait que les constructeurs automobiles reprennent la main sur certaines décisions en matière de composants, qu'ils avaient laissées aux sous-traitants. Ce mouvement est-il lié directement ou indirectement à votre mauvaise anticipation de certains phénomènes ?*

Jean-Marc Chéry : La reprise en main par les constructeurs automobiles de certaines décisions sur les composants est une évolution naturelle liée à la complexification des véhicules, notamment avec l'électrification et le *Software Defined Vehicle*. STMicroelectronics a su entretenir des relations directes solides avec les constructeurs, notamment pendant la pénurie de composants électroniques, ce qui a permis de sécuriser des capacités de production et d'améliorer la collaboration en R&D. Cette dynamique renforce la position de STMicroelectronics tout en maintenant de bonnes relations avec les fournisseurs traditionnels.

Une complexité maîtrisée

Chaire Phénix : *Toujours dans votre rapport annuel 2024, vous affichez, avec fierté semble-t-il, satisfaire 200 000 clients, ce qui est considérable dans l'industrie. Christopher Guérin, l'ancien directeur général de Nexans, a redressé son Groupe en lui administrant un choc de simplification consistant à écarter 70 % de ses clients et 40 % de ses références de produits³. Il parle d'un coût de la complexité. N'avez-vous pas trop de clients ?*

Jean-Marc Chéry : En réalité, c'est lié aux spécificités des marchés. Dans l'automobile, l'infrastructure de communication ou l'informatique, nous avons un nombre de clients tout à fait raisonnable, que l'on sert avec une approche de type grand compte. Dans le secteur industriel, qui est extrêmement fragmenté (l'énergie, la puissance, l'automation, la robotique, les produits blancs, le médical, la défense, le spatial...), le nombre de clients est presque infini. On approche certains dans une logique grand compte et d'autres par

³ Voir la note de recherche NR-010, [« L'impact, au cœur du renouvellement stratégique : le cas du redressement de Nexans »](#).

l'intermédiaire de distributeurs – pour peu que ceux-ci ne soient pas de simples plateformes de mise en relation, mais nous aident à faire ce qu'on appelle de la *demand creation*, c'est-à-dire qu'ils fassent eux-mêmes de la prospection, qu'ils aient des ingénieurs d'application, etc., pour nous aider à identifier des demandes qu'on ne sait pas identifier par nous-mêmes. Si les distributeurs ne sont que des plateformes de stockage et de mise en relation, ils vont être de plus en plus remplacés par du *digital marketing* avec des agents IA.

QUELQUES OBSERVATIONS DE LA CHAIRE PHÉNIX

Il est possible de construire un groupe champion mondial, même après avoir abandonné les deux segments les plus importants (microprocesseurs et mémoires), à condition de se positionner sur des segments certes secondaires, mais néanmoins en croissance forte, et en prenant une position de leader grâce à un effort en recherche et innovation intense et constant, aussi bien sur les technologies des produits que sur les *process* de fabrication.

Le modèle de développement intégré fortement axé sur l'innovation et l'excellence industrielle a donné au Groupe un avantage concurrentiel supplémentaire à l'occasion du confinement dû à la pandémie de Covid-19, qui a dopé les ventes de petits équipements électroniques. Ensuite, ce modèle a permis au Groupe d'échapper aux problèmes de logistique qui ont suivi la fin du confinement. Ces problèmes ont particulièrement impacté le secteur de l'automobile, où les constructeurs devaient réduire les cadences de production à cause de la pénurie de composants microélectroniques. La stratégie intégrée de STMicroelectronics s'est donc avérée antifragile, au sens de Nassim Taleb⁴, dans la mesure où le Groupe n'a pas seulement démontré une résilience pendant cette période crise, il a accéléré sa croissance pendant que ses concurrents moins intégrés subissaient les pénuries de leurs propres fournisseurs. Mais cette antifragilité s'est finalement avérée ponctuelle. Le succès a masqué la modification de l'environnement, et notamment la fragmentation des marchés qui avantagent désormais les entreprises moins intégrées, donc plus agiles. Dans le cas STMicroelectronics, les stratégies antifragiles n'ont été pertinentes que pendant un temps et ont retardé les nécessaires efforts de flexibilisation pour affronter un monde plus fragmenté.

⁴ Voir Nassim Taleb, *Antifragile – Les bienfaits du désordre*, Les Belles Lettres, 2013.