

# La prochaine ère de la création de valeur dans le secteur des semi-conducteurs

30 mars 2026 | Article

Face à l'essor de l'IA qui alimente une explosion de la construction de centres de données, les entreprises de semi-conducteurs doivent prendre des décisions stratégiques audacieuses – et non se contenter d'ajustements progressifs – pour capter la prochaine vague de valeur.

L'industrie des semi-conducteurs est aujourd'hui l'un des secteurs les plus rentables au monde, et les évolutions récentes sont de bon augure pour son avenir. L'essor de l'IA, qui transforme quasiment tous les secteurs, pourrait engendrer une demande sans précédent de puces, les entreprises construisant davantage de centres de données et s'appuyant de plus en plus sur les dispositifs périphériques. Selon les dernières estimations de McKinsey, le chiffre d'affaires de l'industrie des semi-conducteurs pourrait atteindre 1 600 milliards de dollars d'ici 2030, contre 775 milliards en 2024, grâce à l'émergence de nouveaux modèles informatiques, d'architectures dédiées, de puces avancées et d'autres technologies de nouvelle génération.<sup>1</sup>

Des défis se profilent toutefois à l'horizon. La chaîne de valeur mondiale, fortement interdépendante, de l'industrie des semi-conducteurs est aujourd'hui mise à rude épreuve par la montée des tensions géopolitiques, les nouvelles politiques tarifaires, les pénuries de matières premières et de composants, ainsi que les restrictions potentielles à l'exportation. Compte tenu de la dynamique du « gagnant rafle tout » qui caractérise l'industrie des semi-conducteurs, où quelques leaders dans chaque segment concentrent la majeure partie de la valeur, les entreprises ont besoin d'une stratégie résolue et coordonnée pour prospérer.

Mais quelles stratégies sont les plus susceptibles de favoriser la prospérité des entreprises de semi-conducteurs ? Pour répondre à cette question, nous avons analysé les entreprises leaders du secteur, celles qui génèrent le plus de profits dans chaque segment. Plus précisément, nous avons examiné les initiatives coordonnées, opportunes et d'envergure, ou « coups de maître », qu'elles ont mises en œuvre pour améliorer leur portefeuille et leurs performances. Nous avons ensuite déterminé comment leurs décisions stratégiques en matière de portefeuille et de performances leur ont permis de développer un axe stratégique

clair, axé sur le leadership technologique, l'agilité des plateformes ou la diversification du portefeuille.

Face à l'essor de l'IA qui alimente une explosion de la construction de centres de données, les entreprises de semi-conducteurs doivent prendre des décisions stratégiques audacieuses – et non se contenter d'ajustements progressifs – pour capter la prochaine vague de valeur.

L'industrie des semi-conducteurs est aujourd'hui l'un des secteurs les plus rentables au monde, et les évolutions récentes sont de bon augure pour son avenir. L'essor de l'IA, qui transforme quasiment tous les secteurs, pourrait engendrer une demande sans précédent de puces, les entreprises construisant davantage de centres de données et s'appuyant de plus en plus sur les dispositifs périphériques. Selon les dernières estimations de McKinsey, le chiffre d'affaires de l'industrie des semi-conducteurs pourrait atteindre 1 600 milliards de dollars d'ici 2030, contre 775 milliards en 2024, grâce à l'émergence de nouveaux modèles informatiques, d'architectures dédiées, de puces avancées et d'autres technologies de nouvelle génération.<sup>1</sup>

Des défis se profilent toutefois à l'horizon. La chaîne de valeur mondiale, fortement interdépendante, de l'industrie des semi-conducteurs est aujourd'hui mise à rude épreuve par la montée des tensions géopolitiques, les nouvelles politiques tarifaires, les pénuries de matières premières et de composants, ainsi que les restrictions potentielles à l'exportation. Compte tenu de la dynamique du « gagnant rafle tout » qui caractérise l'industrie des semi-conducteurs, où quelques leaders dans chaque segment concentrent la majeure partie de la valeur, les entreprises ont besoin d'une stratégie résolue et coordonnée pour prospérer.

Mais quelles stratégies sont les plus susceptibles de favoriser la prospérité des entreprises de semi-conducteurs ? Pour répondre à cette question, nous avons analysé les entreprises leaders du secteur, celles qui génèrent le plus de profits dans chaque segment. Plus précisément, nous avons examiné les initiatives coordonnées, opportunes et d'envergure, ou « coups de maître », qu'elles ont mises en œuvre pour améliorer leur portefeuille et leurs performances. Nous avons ensuite déterminé comment leurs décisions stratégiques en matière de portefeuille et de performances leur ont permis de développer un axe stratégique clair, axé sur le leadership technologique, l'agilité des plateformes ou la diversification du portefeuille.

Les stratégies de portefeuille et de performance que nous avons examinées sont décrites en détail dans l'ouvrage *\*Strategy Beyond the Hockey Stick\** (Wiley, 2018), écrit par Chris Bradley, associé principal chez McKinsey, et les anciens associés principaux Martin Hirt et Sven Smit. Nous avons fondé notre analyse sur le cadre théorique de cet ouvrage car nous sommes convaincus qu'il offre une perspective pertinente et fondée sur les données pour examiner et comprendre la performance des entreprises dans le secteur des semi-conducteurs actuel.

## **Une forte hausse des profits économiques**

Le bénéfice économique annuel moyen (EP) de l'industrie des semi-conducteurs<sup>2</sup>Ce secteur est passé de la 12<sup>e</sup> place sur 31 au début des années 2000 à la 3<sup>e</sup> place entre 2020 et 2024. Au total, la valeur de l'EP a été multipliée par 40 environ entre le début des années 2000 et 2025 (voir graphique 1). Le rendement total pour les actionnaires a également été élevé au cours des 15 dernières années.

La création de valeur varie selon le type d'entreprise, et les secteurs les plus rentables évoluent. Si les fabricants de dispositifs intégrés (IDM) et les entreprises entièrement intégrées ont longtemps généré la plus grande valeur, leur croissance a ralenti. Parallèlement, les fabricants de semi-conducteurs captifs, les équipementiers disposant de leurs propres services de conception et les entreprises sans usine de fabrication (fabless) créent désormais davantage de valeur.

## **Une recette intersectorielle pour la réussite**

Pour identifier les meilleures stratégies pour un marché en évolution, nous avons examiné les 11 entreprises de semi-conducteurs qui ont connu la plus forte croissance EP dans chaque segment majeur de la chaîne de valeur — équipements, fabless, IDM et fonderie — de 2000 à 2024.<sup>3</sup>En nous appuyant sur les enseignements de l'ouvrage « *Strategy Beyond the Hockey Stick* », nous avons mis l'accent sur les cinq principales initiatives qui ont le plus profité à l'industrie des semi-conducteurs. Les trois principales initiatives de portefeuille sont les fusions-acquisitions programmatiques, la réaffectation dynamique des ressources et l'investissement supérieur à celui des concurrents ; les deux leviers de performance sont l'amélioration de la productivité et la différenciation des produits.

Les résultats révèlent que les 11 leaders du secteur des semi-conducteurs ont tous réalisé au moins trois des cinq grandes initiatives et ont toujours inclus au moins une mesure de portefeuille et une mesure de performance entre 2020 et 2024. Il convient de noter que cela diffère sensiblement de la moyenne des entreprises, qui n'effectuent

en moyenne qu'une seule grande initiative par décennie.<sup>4</sup>Ces résultats concordent avec ceux de l'analyse intersectorielle présentée dans « Strategy Beyond the Hockey Stick », qui a démontré que les entreprises avaient six fois plus de chances d'intégrer le quintile supérieur si elles entreprenaient au moins une initiative de performance et une initiative de portefeuille, comparativement aux entreprises n'ayant entrepris aucune action majeure (graphique 2). En moyenne, la probabilité d'intégrer le quintile supérieur était de 8 %.

La création de valeur varie selon le type d'entreprise, et les secteurs les plus rentables évoluent. Si les fabricants de dispositifs intégrés (IDM) et les entreprises entièrement intégrées ont longtemps généré la plus grande valeur, leur croissance a ralenti. Parallèlement, les fabricants de semi-conducteurs captifs, les équipementiers disposant de leurs propres services de conception et les entreprises sans usine de fabrication (fabless) créent désormais davantage de valeur.

## Une recette intersectorielle pour la réussite

Pour identifier les meilleures stratégies pour un marché en évolution, nous avons examiné les 11 entreprises de semi-conducteurs qui ont connu la plus forte croissance EP dans chaque segment majeur de la chaîne de valeur — équipements, fabless, IDM et fonderie — de 2000 à 2024.<sup>3</sup>En nous appuyant sur les enseignements de l'ouvrage « Strategy Beyond the Hockey Stick », nous avons mis l'accent sur les cinq principales initiatives qui ont le plus profité à l'industrie des semi-conducteurs. Les trois principales initiatives de portefeuille sont les fusions-acquisitions programmatiques, la réaffectation dynamique des ressources et l'investissement supérieur à celui des concurrents ; les deux leviers de performance sont l'amélioration de la productivité et la différenciation des produits.

Les résultats révèlent que les 11 leaders du secteur des semi-conducteurs ont tous réalisé au moins trois des cinq grandes initiatives et ont toujours inclus au moins une mesure de portefeuille et une mesure de performance entre 2020 et 2024. Il convient de noter que cela diffère sensiblement de la moyenne des

entreprises, qui n'effectuent en moyenne qu'une seule grande initiative par décennie.<sup>4</sup>Ces résultats concordent avec ceux de l'analyse intersectorielle présentée dans « Strategy Beyond the Hockey Stick », qui a démontré que les entreprises avaient six fois plus de chances d'intégrer le quintile supérieur si elles entreprenaient au moins une initiative de performance et une initiative de portefeuille, comparativement aux entreprises n'ayant entrepris aucune action majeure (graphique 2). En moyenne, la probabilité d'intégrer le quintile supérieur était de 8 %.\*\*

## **Stratégies gagnantes en matière de portefeuille**

Ces trois principales opérations de portefeuille nécessitent d'importantes ressources et ne garantissent pas un retour sur investissement élevé. Toutefois, bien exécutées, elles présentent des avantages supérieurs aux risques.

### **Maîtriser l'art de la réallocation dynamique des ressources.**

Notre analyse révèle que les principales entreprises du secteur des semi-conducteurs ont réalloué leurs ressources de manière stratégique en fonction de l'évolution du marché. Sur une décennie, elles ont transféré au moins 60 % de leurs investissements annuels ou de leurs dépenses d'investissement vers différentes unités opérationnelles.

### **Nvidia illustre la réallocation dynamique des ressources. \***

Après avoir bâti son activité sur les processeurs graphiques (GPU) pour le jeu vidéo, l'entreprise a compris que le parallélisme des GPU pouvait accélérer un large éventail de charges de travail gourmandes en calcul. Au fil du temps, les GPU ont démontré leur valeur non seulement pour le graphisme, mais aussi pour les tâches hautement parallèles. Celles-ci ont notamment inclus le minage de cryptomonnaies et, à terme, l'entraînement et l'inférence en intelligence artificielle. À mesure que Nvidia est passée des puces aux systèmes, puis à l'infrastructure complète des centres de données, le réseau est devenu un élément central de sa proposition de valeur : suite à l'acquisition de Mellanox, Nvidia a étendu les plateformes InfiniBand et Ethernet (ainsi que les unités de traitement de données) qui connectent les GPU en clusters et transforment les serveurs d'IA en une infrastructure d'IA à l'échelle industrielle. Cette stratégie dynamique a permis à Nvidia de devenir la première entreprise à atteindre une capitalisation boursière de 5 000 milliards de dollars.<sup>5</sup>

NXP a adopté une stratégie similaire en réallouant ses investissements en fonction de la dynamique du marché. L'entreprise s'est retirée de deux segments volatils, la télévision numérique et la téléphonie mobile, pour se concentrer sur le secteur automobile et sécuriser la connectivité à la fin des années 2000.

## **Investir davantage pour surpasser ses concurrents.**

Les entreprises les plus performantes devancent systématiquement leurs concurrents en matière de financement. Dans le secteur des semi-conducteurs, le ratio investissements/chiffre d'affaires des entreprises leaders est 1,7 fois supérieur à la médiane du secteur, et certaines atteignent des niveaux bien plus élevés.

Lorsque les entreprises leaders prennent des risques importants, elles se concentrent sur leurs technologies clés et restent pleinement engagées.

### **Voici quelques exemples :**

- **ASML a investi plus de 6 milliards de dollars dans la R&D pour la lithographie ultraviolette extrême (EUV) sur une période de plus de 17 ans afin d'accélérer le développement de sa technologie de base, soit environ deux fois plus que ce que les entreprises comparables ont dépensé en R&D au cours de la dernière décennie.**
- **TSMC prévoit d'investir environ 165 milliards de dollars pour construire trois nouvelles usines de fabrication, deux installations d'emballage avancées et un centre de recherche et développement aux États-Unis.<sup>6</sup>**
- **SK hynix prévoit d'investir environ 75 milliards de dollars dans des solutions de mémoire optimisées par l'IA et des solutions haute densité.<sup>7</sup>L'entreprise consacrera environ 80 % des fonds à sa technologie HBM de base afin de consolider sa position de leader.**

**Les investissements massifs sont particulièrement importants dans le secteur des semi-conducteurs**, car les puces engendrent des coûts fixes élevés et des cycles de développement longs. Pour optimiser leur retour sur investissement, les entreprises doivent adopter une stratégie d'investissement prospective, concentrant leurs dépenses de R&D et leurs investissements en capital sur des domaines d'excellence. Cette approche peut leur conférer un avantage concurrentiel en les positionnant favorablement à la prochaine vague d'innovation, bien avant qu'elle ne prenne son essor. Les entreprises qui

anticipent les évolutions futures sont également plus susceptibles d'exercer une influence significative sur les normes et la dynamique du secteur.

Générer une dynamique grâce à des fusions-acquisitions programmatiques. Les fusions-acquisitions programmatiques impliquent généralement au moins deux opérations par an. Leur valeur cumulée représente généralement au moins 30 % de la capitalisation boursière d'une entreprise sur une décennie, soit généralement de 5 à 10 % par an, aucune opération ne dépassant 30 %.

Notre analyse a révélé que les principaux acteurs du secteur des semi-conducteurs ont systématiquement acquis ou fusionné avec de nombreuses petites entreprises afin de pénétrer des marchés connexes à forte croissance. Broadcom, initialement spécialisée dans la création de puces pour les communications filaires et sans fil, a mis en œuvre une stratégie d'acquisition ciblée et progressive pour saisir les opportunités offertes par l'IA et les centres de données . Son portefeuille comprend désormais des puces de commutation, des solutions de connectivité pour serveurs et des circuits intégrés spécifiques (ASIC) personnalisés.

Suivant une stratégie similaire, Applied Materials a entrepris des acquisitions ciblées afin d'étendre son champ d'action du dépôt chimique en phase vapeur au dépôt physique en phase vapeur, ce qui lui a permis de proposer des solutions de gravure plasma et de métrologie. Les clients souhaitant une maîtrise complète de leurs procédés ont accueilli favorablement cette initiative.

## **Les leviers de performance qui distinguent les meilleurs des autres**

Deux leviers de performance générant des avantages considérables – l'amélioration de la productivité et la différenciation des produits – sont bien connus des dirigeants d'entreprise. Ils sont souvent essentiels car ils permettent de financer les nouvelles initiatives de portefeuille. Ce qui peut surprendre, en revanche, c'est à quel point ils distinguent les entreprises performantes de leurs concurrents dans le secteur des semi-conducteurs.

- Faibles coûts, productivité élevée. Selon notre définition, les entreprises les plus performantes en matière de productivité se classent parmi les 30 % les plus performantes de leur secteur et savent se développer efficacement . Leur succès repose sur une stratégie d'exécution ciblée et un engagement à optimiser leurs actifs existants. Texas Instruments mise sur une efficacité opérationnelle allégée et un

modèle de vente directe au client pour améliorer sa productivité. Par exemple, l'entreprise a automatisé la maintenance de ses équipements et s'est séparée de ses anciennes usines de fabrication de plaquettes de 150 mm après s'être recentrée sur les plaquettes de 200 et 300 mm.

- Une meilleure différenciation des produits, des marges plus saines. Un enseignement de l'étude « Strategy Beyond the Hockey Stick » : tous secteurs confondus, les entreprises les plus performantes ont amélioré leurs marges brutes plus rapidement que 70 % de leurs concurrentes en créant des produits uniques et de haute qualité, en optimisant leur politique de prix et/ou en adoptant de nouveaux modèles économiques. Ce constat se vérifie également au sein de notre échantillon d'entreprises leaders du secteur des semi-conducteurs, qui veillent à ce que leurs technologies de base offrent des avantages distinctifs et anticipent les besoins futurs de leurs clients. Quelques exemples :

ASML a élaboré une feuille de route technologique à long terme pour sa technologie EUV de base et sa plateforme de lithographie complète, qui prévoyait une amélioration continue, permettant à l'entreprise de devenir le leader mondial des équipements pour semi-conducteurs.

TSMC a été parmi les premières entreprises à élaborer et à mettre en œuvre une feuille de route technologique pour ses produits. Conjugée à ses solides processus de fabrication et à son leadership technologique, cette feuille de route a permis à TSMC de perfectionner ses technologies de pointe.

L'accent mis par Qualcomm sur les systèmes sur puce (SoC) à faible consommation d'énergie et à hautes performances a permis à l'entreprise d'étendre son offre technologique, initialement développée pour le secteur mobile, aux segments de l'automobile et de l'Internet des objets.

Certaines entreprises de semi-conducteurs développent des offres uniques en combinant différents éléments de la pile technologique ou de la chaîne de valeur, plutôt que de se concentrer sur la création progressive de technologies distinctes. En adoptant une approche de plateforme, elles offrent à leurs clients une plus grande facilité d'utilisation et peuvent même influencer les normes et les écosystèmes du secteur. Par exemple, Qualcomm a contribué à façonner le marché du sans-fil en développant des solutions de connectivité de bout en bout pour les technologies 3G, 4G, 5G et au-delà.

## **Les principaux facteurs de réussite des entreprises de semi-conducteurs**

Notre analyse suggère que les entreprises de semi-conducteurs les plus performantes ont mis en œuvre plusieurs initiatives majeures et coordonnées, plutôt que de se concentrer sur une seule. Nous avons également constaté que les entreprises qui tiraient le plus grand profit de ces initiatives majeures présentaient les caractéristiques suivantes :

**Un engagement en faveur de l'intégration tout au long de la chaîne technologique ou de la chaîne de valeur.** Les entreprises qui ont choisi de devenir des acteurs de plateforme ont affiché les plus fortes marges de succès. Nvidia en est un exemple notable : la société est passée de la fourniture de matériel à la fourniture d'infrastructures d'IA au niveau système.

**Une compréhension approfondie des besoins des clients et un engagement clair à les satisfaire.** Les entreprises les plus performantes ne se contentent pas de servir leurs clients ; elles développent une connaissance pointue de ces derniers et utilisent ensuite cette connaissance pour consolider et optimiser leurs stratégies. LAM Research a récemment diversifié son empreinte de production afin de mieux servir ses clients localement, dans le but de renforcer les relations et d'accroître la confiance. De même, Applied Materials privilégie la co-création avec ses clients pour s'assurer de développer les produits les plus adaptés.

**La volonté de passer d'un modèle fournisseur traditionnel à un modèle écosystémique** intégrant clients, fournisseurs et instituts de recherche. Au lieu de se limiter à des relations purement transactionnelles avec leurs fournisseurs et clients, les entreprises les plus performantes développent des écosystèmes de partenariat. ASML dispose d'un système unique : ses équipes sont temporairement intégrées aux sites des fournisseurs afin de comprendre leurs méthodes de travail. Cet alignement avec les fournisseurs permet d'amplifier les bénéfices de nombreuses initiatives majeures, notamment celles visant à réduire les coûts et à créer des produits différenciés. ASML propose également à ses clients de co-investir dans ses programmes de R&D, ce qui réduit les risques liés à l'investissement dans l'innovation et garantit la satisfaction des besoins des clients. Certaines entreprises de semi-conducteurs nouent également des partenariats avec des instituts de recherche pour stimuler l'innovation.

## **L'émergence d'un noyau stratégique**

Les décisions que prennent les entreprises de semi-conducteurs concernant leur portefeuille et leurs performances leur permettent de développer un axe stratégique clair – leadership technologique, agilité des plateformes ou diversification du portefeuille – qui renforce à la fois leur résilience concurrentielle et leur potentiel de croissance. Bien que leur modèle économique puisse intégrer des éléments de ces trois aspects, l'un d'eux constitue généralement la principale source d'avantage concurrentiel.

**Leadership technologique.** Les entreprises qui investissent davantage que leurs concurrents dans l'amélioration de leurs produits ou services de base peuvent devenir des leaders technologiques, mais elles doivent constamment réinvestir dans l'innovation et explorer les opportunités offertes par les secteurs connexes pour conserver leur position. TSMC a appliqué cette stratégie dans ses offres liées à la fonderie en investissant dans de nouveaux domaines, tels que l'encapsulation avancée.

**Les entreprises leaders en technologies doivent privilégier la rapidité et l'excellence dans la mise en œuvre des améliorations.** Celles qui passent d'un modèle de fournisseur traditionnel à des partenariats avec des fournisseurs, ainsi que celles qui réalisent des investissements conjoints en R&D avec des clients ou des instituts de recherche, peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel dans leur quête de leadership technologique. En effet, ces accords permettent de réduire les risques, d'accélérer la croissance et d'accroître le taux de réussite des produits technologiques clés.

**Agilité de la plateforme.** Pour s'adapter rapidement aux nouvelles technologies, les entreprises doivent investir tôt et concevoir des architectures modulaires permettant une adaptation rapide. Parallèlement, elles devront tirer parti des atouts de leurs technologies clés pour prendre l'avantage sur les acteurs plus lents ou monolithiques. Plusieurs initiatives majeures – investir davantage que la concurrence pour stimuler l'innovation, améliorer la productivité et différencier les produits – contribuent à cet objectif.

**Nvidia a atteint l'agilité de sa plateforme en concevant ses GPU avec une architecture modulaire et évolutive qui comprenait les éléments suivants :**

- **des multiprocesseurs de flux** dont la capacité peut être augmentée ou réduite pour créer des puces destinées à tout type d'appareil, du plus petit au plus grand accélérateur de centre de données
- une pile logicielle commune qui fonctionne pour toutes les applications
- **des modules matériels** (tels que des contrôleurs de mémoire et des interconnexions) qui peuvent être combinés de manière flexible pour répondre à différentes charges de travail

En développant une architecture de base modulaire (son architecture propriétaire de périphérique de calcul unifié, ou CUDA) et en réagissant rapidement aux tendances, Nvidia a pu passer rapidement du jeu vidéo aux cryptomonnaies, aux centres de données, à l'IA et aux offres logicielles.

**Étendue du portefeuille.** Les entreprises peuvent stimuler leur croissance en créant un portefeuille large et à forte marge couvrant plusieurs produits dans les domaines analogique, de la connectivité ou de l'énergie, à condition qu'elles se concentrent sur un segment d'activité clair tout en maintenant une discipline de prix et une qualité pour toutes leurs offres.

Dans l'ensemble du secteur des semi-conducteurs, de nombreuses entreprises ont restant fortement concentrée sur les semi-conducteurs analogiques et de traitement embarqué. L'entreprise propose aujourd'hui un catalogue de plus de 80 000 composants destinés à de nombreux marchés finaux, notamment l'industrie, l'automobile, les communications, les systèmes d'entreprise et l'électronique grand public.<sup>8</sup>Dans le secteur des centres de données, Broadcom a bâti un portefeuille en combinant des modules complémentaires couvrant l'ensemble des infrastructures et des réseaux nécessaires à l'évolution des installations modernes. L'entreprise a ensuite renforcé son expertise dans ce domaine grâce à VMware, une plateforme logicielle cloud.adopté cette stratégie. Texas Instruments a constitué un portefeuille diversifié tout en étant fortement concentrée sur les semi-conducteurs analogiques et de traitement embarqué. L'entreprise propose aujourd'hui un catalogue de plus de 80 000 composants destinés à de nombreux marchés finaux, notamment l'industrie, l'automobile, les communications, les systèmes d'entreprise et l'électronique grand public.<sup>8</sup>Dans le secteur des centres de données, Broadcom a bâti un portefeuille en combinant des modules complémentaires couvrant l'ensemble des infrastructures et des réseaux nécessaires à l'évolution des installations modernes. L'entreprise a ensuite renforcé son expertise dans ce domaine grâce à VMware, une plateforme logicielle cloud.

# Élaborer une stratégie audacieuse pour l'avenir piloté par l'IA

Alors que les entreprises du secteur des semi-conducteurs analysent leurs succès passés et élaborent de nouvelles stratégies, elles doivent se pencher sur des questions cruciales liées à la fois aux produits et aux marchés.

Quelles tendances disruptives vont remodeler mes marchés et technologies principaux ? Bien que les entreprises du secteur des semi-conducteurs soient confrontées à une grande incertitude, leurs dirigeants peuvent dès maintenant commencer à élaborer leurs stratégies à long terme. Les questions suivantes peuvent les aider à se concentrer sur l'essentiel :

- Comment l'IA, l'informatique de périphérie, l'électrification automobile ou la robotique modifient-elles les exigences de conception, l'économie des nœuds et les attentes des clients ?
- Quels marchés finaux accélèrent les délais de développement ou exigent une intégration verticale, et comment devons-nous aligner nos stratégies pour réussir sur ces marchés afin d'obtenir un avantage concurrentiel tout en préservant notre flexibilité ?

**Où se situent nos avantages durables en matière de technologies, de gamme de produits et d'écosystème ?** Cette question, essentielle au maintien d'un avantage concurrentiel à long terme, pourrait contraindre les entreprises à revoir leurs stratégies traditionnelles. Pour y répondre, les dirigeants devraient prendre en compte les points suivants :

- Comment repenser notre portefeuille de produits pour construire une plateforme évolutive qui soutienne la croissance à long terme sur des marchés connexes ?
- Comment parvenons-nous à réaliser des avancées majeures en matière d'architecture, d'interconnexion, de matériaux ou de conditionnement ? S'il n'y a pas d'avancées majeures, que faut-il changer ?
- Bénéficions-nous d'un accès privilégié aux fonderies, aux équipementiers, aux hyperscalers ou aux programmes de financement nationaux ?

**Quelles sont les initiatives audacieuses essentielles en matière de portefeuille et de performance ?** Les entreprises qui mettent en œuvre au moins trois initiatives

majeures en matière de portefeuille et de performance ont plus de chances d'exceller. Mais lesquelles choisir ? La réponse varie selon le produit et le marché, mais les entreprises peuvent affiner leurs options en se posant les questions suivantes :

- Sommes-nous mieux placés pour miser davantage sur notre leadership technologique de base, réorienter notre plateforme technologique vers des secteurs à forte croissance ou élargir notre offre ?
- Comment pourrions-nous tirer profit d'une acquisition transformatrice, de l'entrée dans de nouvelles chaînes de valeur ou d'une réaffectation radicale des dépenses d'investissement et de R&D ?
- En fonction de nos marchés principaux, où devrions-nous investir — et avec qui devrions-nous nous associer — pour construire un écosystème à fort impact capable de stimuler l'innovation et la croissance ? \*

---

Pour rester compétitives dans un secteur où l'avantage concurrentiel se concentre de plus en plus entre les mains de quelques entreprises performantes, les entreprises leaders du secteur des semi-conducteurs doivent agir sans tarder. Celles qui façonneront l'avenir seront celles qui transformeront leurs intuitions en engagements concrets, en opérant les changements nécessaires en matière de portefeuille et de performance, puis en s'appuyant sur un socle stratégique pour accélérer l'innovation et renforcer leur résilience. Le chemin est exigeant, mais les retombées sont à la hauteur. En faisant dès maintenant des choix stratégiques – quant à leur orientation, leur modèle de développement et leurs alliances – les entreprises peuvent définir la prochaine vague de création de valeur pour le secteur.

n