

LES PATRONS PRENNENT LA PLUME

Pierre Barnabé, directeur général de Soitec : « Notre créativité a été déterminante pour transformer les contraintes en opportunités »

Dans ce numéro « Spécial patrons » consacré à la gestion de l'imprévisibilité, les dirigeants de grandes sociétés françaises expliquent comment l'incertitude affecte leur entreprise et les mesures d'adaptation qu'ils ont prises. Pierre Barnabé, directeur général de Soitec, met en avant le rôle de la cyclicité de l'industrie des semi-conducteurs dans cette réduction de la visibilité tout en insistant sur la diversification mise en oeuvre pour y faire face.



Pierre Barnabé, directeur général de Soitec. (DR)

Publié le 2 oct. 2025 à 14:23 | Mis à jour le 2 oct. 2025 à 14:27

Dans quels domaines l'imprévisibilité qui caractérise le monde actuel a-t-elle le plus d'impact sur vos activités ?

En tant que leader dans les matériaux semi-conducteurs innovants, **Soitec** fournit des industries mondiales en forte croissance, mais également cycliques et sensibles aux aléas

géopolitiques et économiques.

Nos substrats sont la base des puces électroniques au coeur des technologies de pointe, pour des marchés très dynamiques, de l'intelligence artificielle aux *data centers*, des smartphones aux objets connectés et à l'automobile. Opérer sur ces marchés en transformation constante, c'est accepter une part d'instabilité, car ils nous exposent à la fois aux turbulences actuelles et au potentiel des technologies émergentes qui porteront l'économie de demain.

En 2025, nous avons affronté une réduction de la prévisibilité sur presque tous les fronts. Le marché mondial du smartphone, encore majoritaire dans nos ventes, a connu un net ralentissement des volumes, avec des effets amplifiés par la correction d'inventaires hérités de la Covid-19. S'y ajoutent le recul du marché automobile en Europe et des facteurs exogènes : tensions géopolitiques et commerciales, volatilité des devises et risques climatiques.

Certaines avancées technologiques créent aussi de nouveaux défis. L'essor de l'IA fait exploser les besoins en calcul et en connectivité, avec pour conséquence une hausse des émissions de CO2 liées aux *data centers*. Face à cette disruption, il faut repenser collectivement l'approvisionnement et la consommation énergétiques de ces infrastructures.

Soitec contribue activement à cette transition : nos matériaux avancés optimisent la performance énergétique des interconnexions au sein des *data centers*.

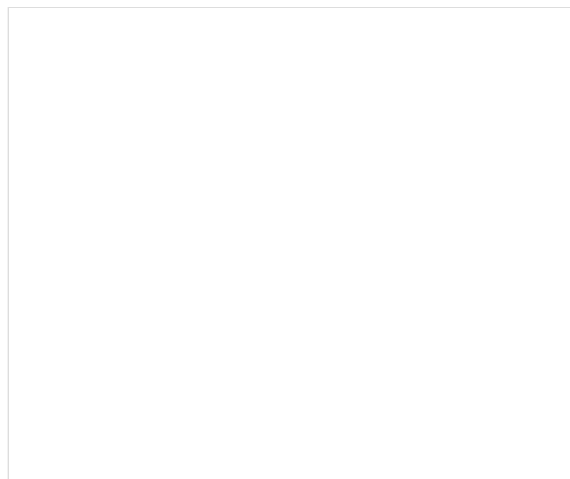
LIRE AUSSI :

- **Comment 64 patrons agissent dans un monde devenu imprévisible : l'édito de François Monnier**

Comment avez-vous modifié votre organisation pour y faire face ?

Nous avons d'abord tiré parti de notre flexibilité industrielle pour réallouer rapidement des capacités vers les produits les plus porteurs et accompagner la montée en puissance de l'IA, à la fois sur le *cloud* et dans l'*edge computing*. Pour accroître notre agilité, gagner en efficacité et réduire notre *time to market* [temps entre la conception d'un produit et sa mise en vente], nous mettons en place une organisation par familles de produits.

Nous avons aussi accéléré le processus de diversification, grâce à la réactivité et la capacité d'adaptation des équipes de Soitec dans le monde. Leur créativité a été déterminante pour transformer les contraintes en opportunités.

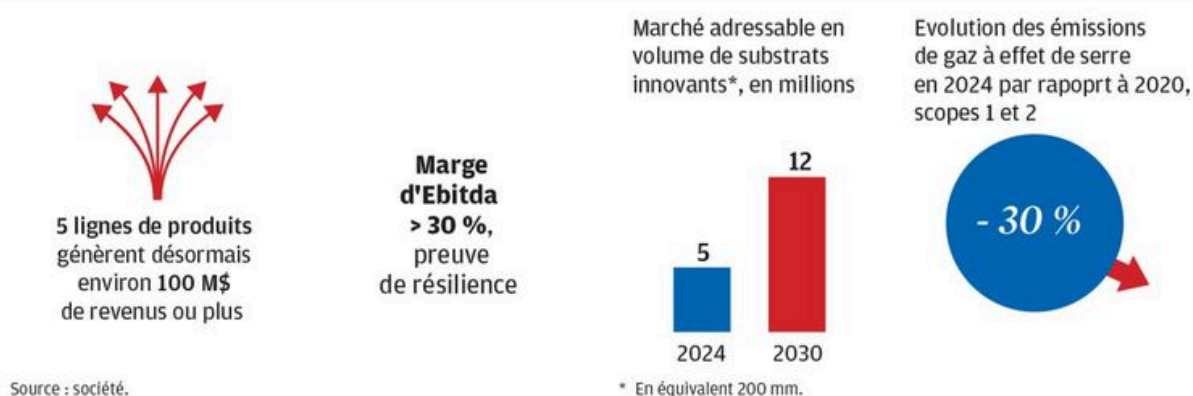


Nous ajustons également nos investissements : priorité à l'optimisation des actifs existants plutôt qu'à la construction de nouvelles usines.

Parallèlement, nous avons doublé notre effort R&D en valeur pour préparer les prochaines générations de composants pour objets connectés, de photonique sur silicium pour les *data centers*, ou encore de carbure de silicium (SiC) pour l'électrification des transports et de l'industrie. Nous anticipons ainsi les besoins des marchés stratégiques pour répondre aux défis technologiques de demain.

Enfin, nous intégrons la durabilité au cœur de notre exécution en atteignant nos objectifs climatiques avec deux ans d'avance, tout en proposant des produits qui servent directement à la sobriété énergétique.

La diversification et l'innovation pour stratégie



Cette instabilité peut-elle aussi avoir des effets positifs ?

Paradoxalement, oui. Elle nous a poussés à accélérer notre transformation. Notre portefeuille est aujourd'hui bien plus diversifié, avec cinq lignes de produits générant autour ou plus de 100 millions de dollars chacune (contre une seule il y a quatre ans), et d'autres suivront rapidement. Notre base de clients et de fournisseurs s'est élargie, réduisant la dépendance à quelques acteurs dominants et renforçant notre résilience.

Surtout, les grandes tendances de fond restent fortes. Les besoins liés à l'IA, aux énergies renouvelables et à la connectivité de nouvelle génération ne cessent de croître. Notre marché adressable pourrait plus que doubler d'ici à 2030.

Chaque période de turbulence nous rend plus solides, plus agiles et mieux placés pour capter la prochaine phase de croissance.

Propos recueillis par A. L. D.