

# Chaire **Phénix** Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-009  
Compléments de janvier 2025

## **DEVENIR UNE *TECH COMPANY* : UN NOUVEL ATTRIBUT STRATÉGIQUE ?**

### **Brève présentation**

Ce complément à la note NR-009, « [Devenir une entreprise de la tech : un nouvel attribut stratégique pour les grandes entreprises ?](#) », apporte quelques précisions utiles. La notion de *tech company* ne semble finalement pas appropriée aux entreprises traditionnelles, même lorsque celles-ci nourrissent de grandes ambitions liées à la tech. La formulation *tech-augmented companies* semble mieux correspondre à leur réalité, différente des entreprises se contentant d'assumer leur transformation numérique sans pour autant se mesurer avec les *tech companies* dont le business principal est de créer et de vendre de la technologie.

Cette note illustre l'indice de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises](#) n° 14 – **Développer et assumer un nouveau rapport à la tech.**

*Ce complément est en partie tiré du compte rendu de la séance du comité de pilotage de la chaire Phénix du 24 janvier 2025, rédigé par Elisabeth Bourguinat.  
Il reprend donc des arguments des participants et des réponses à leurs réactions.*

Dans [la note de recherche NR-009](#), publiée en août 2024, nous avons présenté une étude sur la transformation de grandes entreprises en *tech companies*, en précisant que cette étude n'était pas encore finalisée. Les entretiens menés depuis avec des experts de différentes grandes entreprises, essentiellement des directeurs des systèmes d'information ou du digital, nous ont permis de conforter globalement les résultats de l'étude, à quelques nuances près.

## Des résultats confortés

Pour une grande entreprise, l'annonce publique qu'elle va se transformer en *tech company* représente ce qu'on peut appeler un "voyage stratégique délibéré". Le terme de "voyage" renvoie au fait que le début de l'aventure est connu, mais pas sa fin, et que la transformation prendra nécessairement du temps. Nos interlocuteurs nous ont confortés dans l'idée que le lancement de cette transformation est assumé par la direction générale.

Par ailleurs, la mutation suppose d'aller au-delà d'une "simple" transformation numérique, indispensable mais pas déterminante. La transformation numérique d'une entreprise lui évite de mourir sans pour autant lui assurer un eldorado, contrairement à ce que certains avaient pu espérer. En revanche, sa transformation en *tech company* lui procure un avantage concurrentiel déterminant.

Cette transformation s'appuie sur des partenariats stratégiques, souvent exclusifs, de long terme, avec des acteurs majeurs de la *tech*, tels que les GAFAM. Elle se traduit par des modifications importantes du fonctionnement de l'entreprise avec, notamment, une organisation plus ouverte, aplatie et informelle, voire la suppression du comex, comme dans l'une des entreprises de CAC 40 interrogées.

Les entreprises concernées sont souvent tentées de communiquer sur leur transformation en *tech company* pour améliorer leur valorisation boursière, mais elles le font avec d'innombrables précautions, de peur d'un procès en *techwashing*. En raison de cette prudence, le processus de transformation n'est pas toujours bien connu en interne, y compris de la part des services de la communication – d'où, par exemple, l'intérêt de certains collaborateurs de L'Oréal pour le discours d'ouverture du CES (Consumer Electronics Show) de Las Vegas en 2024, qui a éclairé d'un sens nouveau pour eux la transformation de l'entreprise en *Beauty Tech* pourtant initiée par Jean-Paul Agon dès 2016<sup>1</sup>.

## Une première nuance importante

Face à l'assertion « *Vous êtes devenus une entreprise de la tech* », la plupart des dirigeants interrogés ont manifesté un mouvement de recul : « *Ah non ! Pas vraiment, ou enfin, pas*

---

<sup>1</sup> Barbara Lavernos, « [Une entreprise centenaire sacrée tech company à Las Vegas](#) », débat du 6 décembre 2024, organisé par la chaire Phénix et l'École de Paris du management.

*complètement.* » Notre interlocuteur de L'Oréal a ainsi proposé de substituer à l'expression « entreprise de la tech » celle d'« entreprise augmentée par la tech ».


Ceci nous conduit à distinguer les *big tech companies* et les *tech-augmented companies*.

Les *big tech* bénéficient d'une position dominante dont elles ont tendance à abuser. En 2023, 100 % des GAFAM ont été sanctionnées pour leurs pratiques délictueuses, qu'il s'agisse du non-respect de la vie privée ou, plus souvent, d'abus de position dominante. Si l'on ramène le montant de ces amendes au profit journalier moyen de ces entreprises, on s'aperçoit que les pénalités représentent environ 3,56 jours de profit, ce qui n'est pas très dissuasif.

**GAFAM : domination et pratiques délictueuses**  
*Une anomalie de marché pas ou peu combattue*

	CA (Mds \$)	Résultat (Mds\$)	Rentabilité %	Amendes Total 2023 (Mds \$)	Nbre de jours de bénéfices pour couvrir l'amende
Alphabet	307	74	24%	0,941	4,64
Amazon	573	30	5%	0,112	1,36
Apple	383	97	25%	0,186	0,70
Meta	135	39	29%	1,72	16,10
Microsoft	212	72	34%	0,084	0,43
Total	1610	312	19%	3,043	3,56

**Tous  
reconnus coupables**

 **Phénix**  
Chaire Grandes entreprises d'avenir

Une “simple” transformation numérique ne semble pas procurer à l’entreprise une profitabilité améliorée, contrairement à ce qui est suggéré par le discours dominant depuis deux décennies. De multiples cas montrent en effet que le gain de la digitalisation profite très majoritairement aux *big tech*, la transformation des entreprises classiques ne jouant que le rôle de condition minimale requise pour exercer l’activité (*licence to operate*). La transformation en *tech augmented company* permet d’améliorer ou de maintenir une profitabilité supérieure. Lorsque les *big tech* interviennent dans le secteur de la téléphonie ou de l’énergie, par exemple, elles ne se soucient nullement d’installer des antennes-relais ou de construire des centrales nucléaires, mais mettent en œuvre des applications qui leur permettent de s’approprier 80 % de la valeur créée et contribuent ainsi à l’appauvrissement des filières traditionnelles. De plus en plus d’économistes parlent, à ce sujet, de “techno-féodalisme”. La super profitabilité des *big tech* tient aussi à leur capacité à vendre plusieurs fois les services qu’elles rendent, en particulier les données qu’elles recueillent. La plateforme Uber, par exemple, vend à la fois ses services aux chauffeurs de VTC et à ses clients, voire à des acteurs tiers.

La transformation des grandes entreprises en *tech-augmented companies* leur permet de s’extraire du cercle vicieux dans lequel les *big tech* sont tellement dominantes qu’elles paupérisent toujours davantage les autres acteurs. Les *tech-augmented companies*

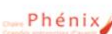
retrouvent une autonomie stratégique qui améliore à la fois leur rentabilité et leur valorisation boursière.

Sur l'échantillon de neuf entreprises du CAC 40 que nous avons identifiées, en juillet dernier, comme étant en cours de transformation en entreprises de la tech, deux bénéficient d'un PER (*price earning ratio*) supérieur à 20, L'Oréal (26) et EssilorLuxottica (31<sup>2</sup>). Trois entreprises ont un PER compris entre 10 et 20, Publicis (12,8), Edenred (13) et Pernod Ricard (14,6). Les quatre dernières ont un PER inférieur à 10, Renault (4,2), Teleperformance (5), Carrefour (6,6), Michelin (9,35). Il est vrai que le "voyage" vers la transformation en *tech augmented company* semble plus avancé chez EssilorLuxottica et L'Oréal que chez Renault ou Teleperformance.

Les entreprises  
du CAC repérées  
comme  
potentielles *tech  
augmented  
companies*

Entreprise	CA (Mds €)	RN	rentabilité %	Capitalisation boursière (Mds€)	PER
EssilorLuxottica	25	2,95	11,80%	112	31
L'Oréal	41	6,2	15,12%	182	26
Pernod Ricard	11,6	2	17,24%	27	14,6
Edenred	2,5	0,425	17,00%	7,6	13
Publicis	13,1	1,3	9,92%	25,5	12,8
Michelin	28,2	2	7,09%	23	9,35
Carrefour	38	1,66	4,37%	9	6,6
Teleperformance	8,3	0,6	7,23%	5	5
Renault	52,4	2,2	4,20%	14	4,2
<b>total</b>	<b>220,10</b>	<b>19,34</b>	<b>8,78%</b>	<b>405,10</b>	<b>20,95</b>

\* Chiffres bilan 2023, cours au 20 janvier 2025, PER 2025 estimé



## Autres enseignements

Les entretiens ont permis de dégager quelques enseignements complémentaires.

Une entreprise qui se transforme en *tech company* est davantage connectée qu'avant, ce qui la rend susceptible de subir un nombre plus grand de cyberattaques. Les dépenses indispensables pour la protéger de ces agressions sont souvent très supérieures au budget anticipé.

L'un des points clés de la transformation est la vitesse de développement des logiciels, de sorte que, en cinq ou six ans seulement, certains témoins rapportent que la question qui leur était posée par leur entreprise : « *Comment réduire les coûts des technologies de l'information ?* », est devenue : « *Notre budget d'intelligence artificielle est-il suffisant ?* »

<sup>2</sup> Et même 37 en mars 2025.

De plus, l'augmentation de la vitesse de développement suppose de renforcer le *make* au détriment du *buy*. Alors que la plupart des grandes entreprises des années 1990-2000 sous-traitaient 80 % de leur informatique, pour leurs développements logiciels, ce ratio est descendu à 60 %, voire moins, ce qui se traduit, globalement, par un doublement des effectifs d'informaticiens. Compte tenu de la pénurie des talents, des groupes comme Michelin ou Airbus se sont dotés de centres de développement informatique implantés en Inde, seule solution pour embaucher rapidement les centaines d'informaticiens et de spécialistes de l'intelligence artificielle dont ils ont besoin.

Une autre solution consiste à confier le développement des applications d'intelligence artificielle à des ingénieurs métiers et, plus largement, à leurs utilisateurs. Une grande entreprise industrielle a ainsi décidé de transformer 1 500 ingénieurs métiers en *data scientists* grâce à des formations d'une durée de neuf mois, qui donnent d'excellents résultats. Elle a également formé entre 20 000 et 25 000 utilisateurs pour les rendre capables de traiter eux-mêmes des problèmes de données ou d'intelligence artificielle.

Les technologies d'intelligence artificielle sont apparues il y a une cinquantaine d'années et plusieurs générations d'intelligence artificielle (IA) coexistent ainsi au sein d'une même entreprise, ce qui crée une certaine complexité, d'autant que ces technologies s'enchevêtrent avec le business. La maîtrise du digital apparaît désormais comme une compétence stratégique émergente majeure, au sens du MRC (modèle des ressources et des compétences). Ainsi, chez Michelin, la direction des systèmes d'information couplée au digital n'est plus considérée comme une entité de support, mais comme une direction opérationnelle en tant que telle, ce qui constitue un changement de statut radical<sup>3</sup>. Le directeur de l'informatique est de plus en plus perçu comme le *Corporate Software Officer*, à l'instar de ce que l'on observe chez les GAFAM.

Autre enseignement, la création de valeur liée à l'intelligence artificielle se constate pour l'instant essentiellement dans le *manufacturing* et non dans le tertiaire. Les automatisations intelligentes, couplant des applications déjà anciennes avec des pléthores de caméras et de capteurs, permettent de générer des gains qui se comptent en dizaines de millions d'euros chez Michelin, tandis que l'intelligence artificielle générative dont tout le monde parle, et qui vise plus particulièrement le tertiaire, ne semble pas, pour le moment, produire de gains chiffrés.

Dernier enseignement, la transformation en *tech company* permet souvent d'enfin réduire la dette technique, c'est-à-dire le coût hérité de choix techniques anciens sur lesquels il est très difficile de revenir, puisque les systèmes actuels reposent sur ces choix historiques. En général, la dette technique constitue une obsession pour le directeur informatique, mais n'intéresse pas grand monde dans l'entreprise. Il se trouve toujours de bonnes et de mauvaises raisons pour estimer qu'il vaut mieux se concentrer sur les nouvelles fonctionnalités à développer que de dépenser du temps et de l'argent à nettoyer et élaguer les systèmes existants. Certains interlocuteurs soulignent que, dans le cadre de la transformation en *tech augmented company*, la dette technique est devenue un sujet de

---

<sup>3</sup> Yves Caseau, « [Devenir une digital company : quand un enjeu stratégique en cache un autre](#) », débat du 20 janvier 2025, organisé par la chaire Phénix et l'École de Paris du management.

direction générale, ce qui permet de consacrer du temps et de l'argent à l'apurer et d'espérer enfin réduire cette lourdeur croissante qui caractérisait les grandes entreprises classiques.

## Une confirmation de la méthodologie

Dans la note NR-009 d'août, nous avons évoqué la question de la fiabilité des rapports annuels (DEU, ou documents d'enregistrement universel) pour évaluer la transformation d'une entreprise en *tech company*. À condition de prendre quelques précautions, notamment en comparant les DEU de plusieurs années et de plusieurs entreprises, il nous semblait que ceux-ci pouvaient constituer une source d'information intéressante, car ils engagent la responsabilité des dirigeants. Cette fiabilité m'a été confirmée par le directeur général d'EssilorLuxottica. Celui-ci a accepté le rendez-vous à la suite de la publication d'un article reprenant notre étude et focalisé sur le cas d'EssilorLuxottica<sup>4</sup>. Il s'est dit surpris de tout ce que nous avons pu tirer de l'analyse des DEU sur les nouvelles orientations du Groupe, sans même avoir mené d'entretiens à ce sujet au sein de l'entreprise.

En conclusion, les *tech-augmented companies* sont bien une catégorie à part qui correspond à une forme d'entreprise Phénix.

## ÉCHANGES

### Des partenariats exclusifs avec les GAFAM ?

**Une intervenante :** *Vous dites que la transformation en tech company repose sur « des partenariats stratégiques souvent exclusifs, de long terme, avec des acteurs majeurs de la tech, tels que les GAFAM ». Très peu d'entreprises sont en mesure d'obtenir ce type de partenariat et cela semble même non souhaitable dans certains secteurs.*

**Christophe Deshayes :** Je n'ai pas voulu dire qu'un accord exclusif était indispensable. Je souhaitais simplement souligner que les entreprises les plus avancées dans la transformation font état de partenariats très engageants, allant bien au-delà d'annonces marketing.

Je voulais, surtout, insister sur le fait qu'il ne suffit pas d'annoncer un partenariat, il faut que celui-ci soit effectif. Or, le caractère exclusif d'un partenariat est un indice qu'il a une réalité tangible, contrairement à beaucoup d'autres. Lorsque les accords sont exclusifs, comme chez EssilorLuxottica, avec Meta, ou chez Casino (Monoprix), avec Amazon Prime, il est évident qu'il s'agit de partenariats réellement engageants qui, dans ces deux cas, ont d'ailleurs été prolongés et élargis.

---

<sup>4</sup> Noémie Helvig, « [Quels fondamentaux pour qu'une stratégie technologique puisse \(vraiment\) faire la différence ? / L'exemple d'EssilorLuxottica](#) », WanSquare, 29 octobre 2024.

**Int. :** *Vous citez les GAFAM, mais il n’y a heureusement pas que les GAFAM dans les big tech, sans parler des grands acteurs chinois. La transformation ne pourrait-elle pas aussi s’appuyer sur un partenariat avec un de ces grands acteurs ?*

**C. D. :** J’ai mentionné les GAFAM pour simplifier, mais les *big tech* comprennent aussi, bien sûr, quelques autres grands noms ainsi que les grands acteurs chinois ayant une position relativement dominante, ce qui représente, au total, une bonne vingtaine d’entreprises.

## **Les gains de la transformation en tech company dans les services**

**Int. :** *Vous dites que « la création de valeur liée à l’intelligence artificielle s’opère essentiellement dans le manufacturing » mais elle existe aussi, par exemple, dans les call centers ou dans la relation client, où l’IA permet de diviser par trois, environ, le nombre d’interactions avec des humains.*

**C. D. :** C’est un état des lieux relevé par les industriels que nous avons interrogés. Pour un opérateur de télécoms, en revanche, on peut sûrement admettre que la notion de *manufacturing* pourrait recouvrir toute forme d’automatisation intelligente des services aux clients, et donc, notamment, les *call centers*.

**Int. :** *Je partage l’idée que la création de valeur est plus importante dans le manufacturing que dans les services, même si ceux-ci exigent de grands volumes de data. En revanche, dans le manufacturing, la transformation va bien au-delà de l’automatisation. Elle concerne aussi la maintenance prédictive, ou encore l’internet des objets.*

## **Supprimer le comex ?**

**Int. :** *Chez Orange, le nombre de réunions du comex a été divisé par 10, ce qui fait gagner beaucoup de temps aux membres du comex. En revanche, le supprimer complètement paraît difficile à envisager.*

**C. D. :** Dans l’entreprise citée, la suppression du comex visait à réduire le nombre de voyages à travers le monde, mais aussi à “casser” l’espèce de privilège que représentait le fait de siéger au comex. Elle permet aux deux dirigeants d’être désormais en relation régulière avec plus d’une cinquantaine de managers clés, contre une vingtaine auparavant.

**Int. :** *Je reste sceptique sur l’idée de supprimer le comex, car cela peut aussi traduire la volonté de diriger tout seul... Il est vrai, en revanche, que cette instance est considérée comme “le Saint des Saints” et que le fait d’en être membre est considéré comme un privilège. L’ancien patron de Stellantis, Carlos Tavares, avait pour habitude de tenir des réunions régulières tantôt avec les marques, tantôt avec les pays, tantôt avec les fonctions techniques, ce qui avait pour effet d’élargir le comex à une cinquantaine de personnes au lieu d’une quinzaine.*

## La formation des ingénieurs en interne

**Int. :** *La formation des ingénieurs en interne, pour les familiariser avec l'IA ou avec l'utilisation de la 5G, est une impérieuse nécessité, car on ne peut pas, du jour au lendemain, remplacer complètement l'encadrement. Elle n'est toutefois pas très facile à mettre en œuvre, même si elle semble avoir bien réussi dans l'entreprise que vous avez évoquée.*

## Approfondir la réflexion sur la dette technique

**Int. :** *Pourriez-vous approfondir vos réflexions sur le thème de la dette technique, également appelée le legacy, c'est-à-dire les systèmes plus ou moins dépassés, mais toujours en cours d'utilisation ?*

**C. D. :** Il existe de nombreuses méthodes pour traiter la dette technique. On ne peut généralement pas s'en débarrasser d'un coup, car cela serait trop coûteux. On peut, en revanche, s'efforcer, à chaque nouveau projet, de réduire la dette technique correspondante. Le plus important est que la décision soit prise au niveau de la direction générale, car elle seule peut imposer de dépenser du temps et de l'argent pour simplifier l'existant à un moment où tout le monde est impatient d'utiliser les nouveaux systèmes, généralement attendus depuis longtemps.