

**Annexe 1\_ Approche historique de la transformation des entreprises**

	Capitalisme concurrentiel	Capitalisme administré	Mondialisation	
	1840	1914	1970	1990
<b>Structure de l'entreprise</b>	Entreprise individuelle	Firme U (Chandler)	Firme M (Chandler) Firme J (Aoki) FTN	
<b>Organisation du travail</b>				
Direction	Entrepreneur capitaliste	Manager	Manager	Manager + actionnaires
Employés	Familiale paternaliste	Hiérarchie verticale rigide	Collégialité	Hiérarchie horizontale souple
<b>Technologie</b>	Mécanisation progressive	Automatisation standardisation	Informatisation	Robotisation
<b>Production de l'innovation</b>	Chef d'entreprise	Management	Ensemble du personnel	Ensemble des divisions
<b>Processus de l'innovation</b>	Aléatoire	Linéaire	Interactif	Continu et interactif

**Annexe 2\_ Les structures juridiques des entreprises**

■ Les structures juridiques de l'entreprise

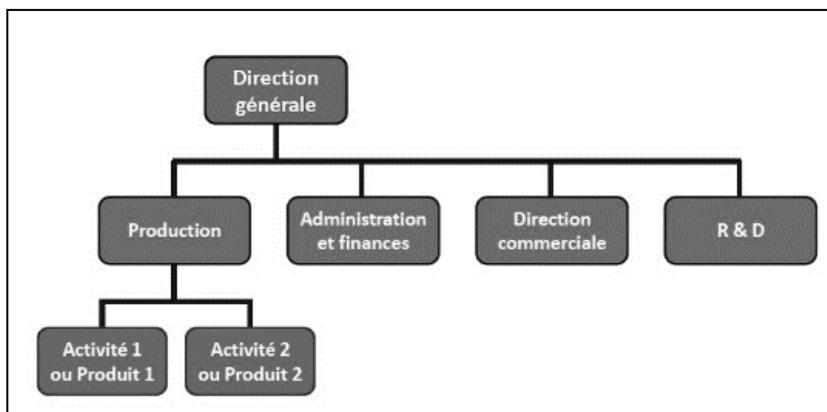
Forme juridique	Nombre d'associés	Dirigeant	Responsabilité financière
Entreprise individuelle	Le propriétaire	L'entrepreneur	Totale sur les biens propres
Société anonyme à responsabilité limitée	De 2 à 100 associés	Le gérant	Limitée aux apports
Société anonyme	Minimum 7 personnes physiques ou morales	Le conseil d'administration	Limitée aux apports
Entreprise individuelle à responsabilité limitée	Le propriétaire	L'entrepreneur	Totale sur le patrimoine affecté à l'activité
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	1 personne physique ou morale	Le gérant	Limitée aux apports
Société en nom collectif	2 personnes physiques ou morales	Le gérant	Indéfinie et solidaire sur les biens personnels

Source : Manuel Nathan, *Economie aux concours des Grandes Ecoles, 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> années*, ESH, 2021, p. 408

### Annexe 3 Firmes en U (unitaires) et Firmes en M (multifonctionnelle) d'Alfred Chandler

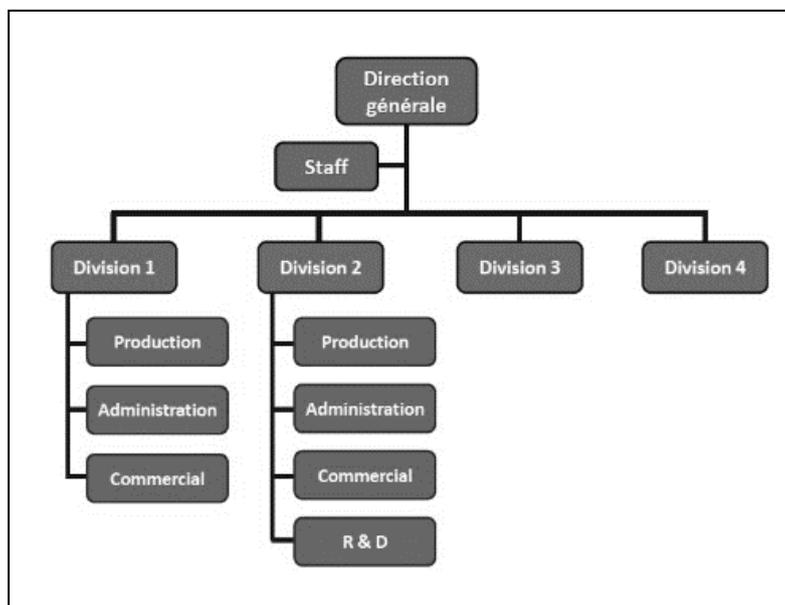
Période	Conditions de marché	Stratégie des entreprises	Structure des entreprises
1870-1900	Croissance (urbanisation, Industrialisation, hausse du pouvoir d'achat)	Expansion des ressources par intégration verticale	
1900-1920	Concurrence accrue. Fluctuations de la demande	Rationalisation de l'utilisation des ressources	Forme U
1920-1940	Saturation (→ baisse des marges et des ventes)	Expansion des ressources par développement de nouvelles activités et de nouveaux marchés	
1940-1960	Diversification des marchés (ouverture internationale)	Rationalisation de l'utilisation des ressources	Forme M

#### L'évolution de la forme des entreprises selon Alfred Chandler.



#### Firme en U (1945 -1960)

- Grande taille et internationalisation des activités du cycle productif
- Investissements techniques permettant la standardisation des produits et l'automatisation des tâches ouvrières (chaînes de production et machines-transferts)
- Main-d'œuvre abondante et faiblement qualifiée
- Rationalisation systématique du travail et hiérarchie verticale rigide



#### Firme en M (multifonctionnelle) 1960 - 1990

L'objectif vise à assouplir la centralisation très poussée du pouvoir qui existait dans la firme en U et d'offrir l'adaptation nécessaire à l'ouverture internationale en diversifiant les marchés grâce aux différentes divisions (division produit et/ou division géographique).

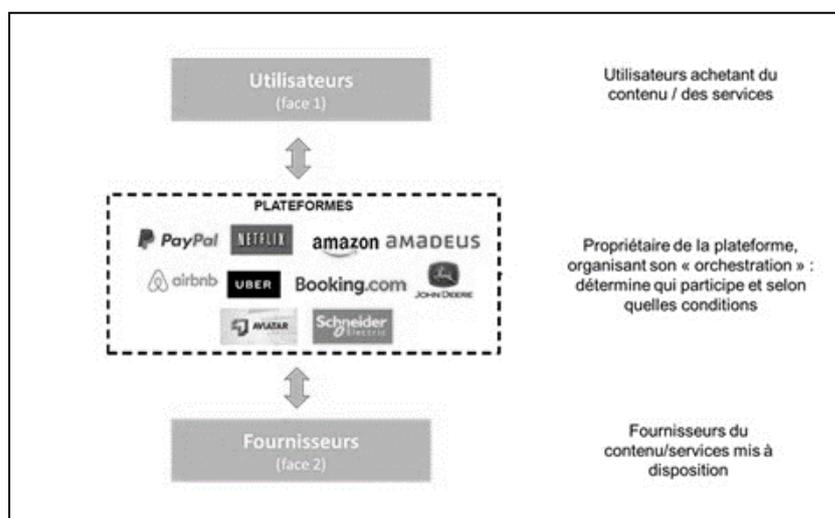
#### ANNEXE 4 La forte flexibilité organisationnelle de la firme J par l'économise japonais Masahiko Aoki

	Firme A	Firme J
<b>Coordination</b>	Spécialisation rigide	Recherche des gains de communication
<b>Hiérarchie</b>	Recherche des gains de spécialisation	Coordination horizontale
<b>Incitation</b>	Hiérarchie dans la gestion	Hiérarchie des grades
<b>Managers</b>	Instabilité des équipes dirigeantes	Stabilité des managers
<b>Actionnaires</b>	Forte mobilité (nombreuses OPA)	Décentralisation du capital
<b>Banquiers</b>	Forte capacité de contrôle	Adossement à une banque
<b>Principes de contrôle</b>	Exigence de profits élevés et rapides	Identité des intérêts employés-actionnaires
	Exigence de salaires élevés	Les salariés sont considérés comme un actif spécifique
	Les gestionnaires privilégient leur carrière	Les gestionnaires sont des médiateurs

#### ANNEXE 5 L'ÉCONOMIE DE PLATEFORME (Les plateformes dévorent le monde | Groupe Caisse des Dépôts [caissedesdepots.fr](http://caissedesdepots.fr))

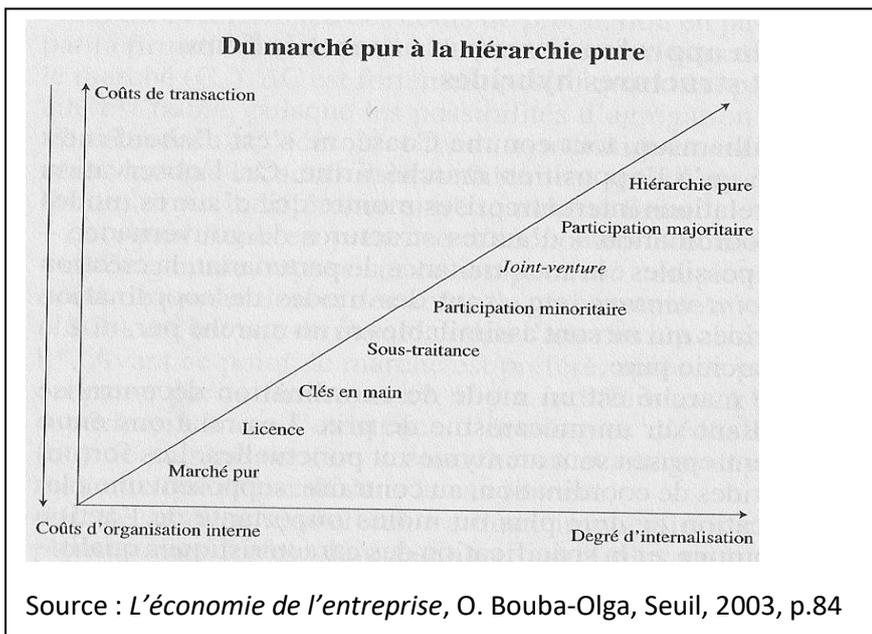
C'est une économie qui organise la production de biens et de services de façon triangulaire entre des producteurs indépendants et des consommateurs. Cette économie repose sur les technologies numériques. Une plateforme est comme un intermédiaire de confiance mettant en relation un ou des offreurs et des utilisateurs de services et de solutions. La plateforme désigne tout lieu d'échanges où se rencontrent l'offre et la demande de façon dématérialisée (Ebay, la plus ancienne plateforme). On assiste aujourd'hui à une « platformisation » de l'économie et de la société avec une domination des plateformes numériques sur les différents aspects de notre quotidien : communication (Gmail, WhatsApp...) ; contenus (Facebook, YouTube...) ; « Services courants » (Uber, Deliveroo, AirBnB, BlaBlaCar, Drivy...) ; loisirs et divertissements (Netflix, Spotify, prochainement Stadia...) ; paiement (PayPal, Lydia,...) ; santé (Doctolib, Parcours Plus Santé...) ; éducation (Kartable, OpenClassRoom...) etc. Même l'administration s'est platformisée avec le portail Services-Public et celui sur l'État Plateforme. En somme, l'industrie lourde avait été révolutionnée naguère par l'organisation scientifique du travail, l'industrie des services est révolutionnée par l'organisation algorithmique des marchés (Uber, Deliveroo...) via les plateformes. Ces plateformes représentent une forme extrêmement aboutie du capitalisme, avec des marchés qui s'auto-organisent en s'appuyant sur les outils numériques, et où les plateformes numériques apparaissent à la fois comme des « usines » (un lieu où se concentre la main d'œuvre) et des gigantesques supermarchés du XXIe siècle (un lieu où se rencontrent l'offre et la demande).

Plateformes :  
moteurs de recherche ; systèmes d'exploitations ; médias, plateformes de partage ; carte de crédit/débit.

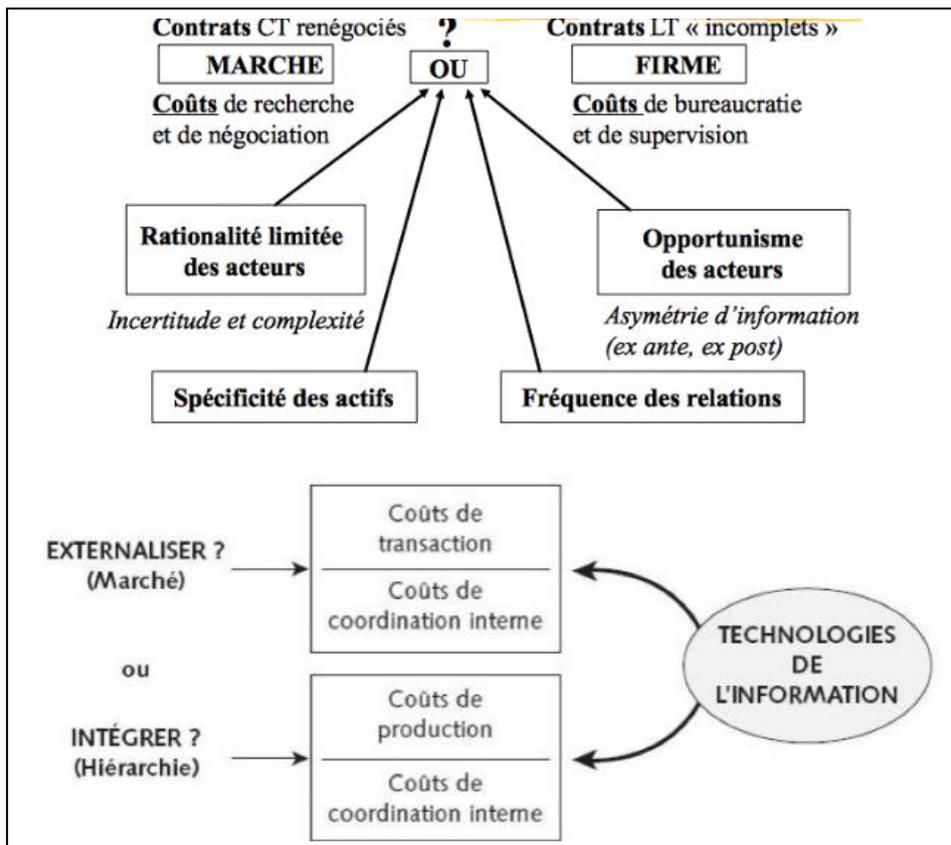


Le modèle économique classique/traditionnel (dit du « pipe-line »)	Le modèle d'affaire des plateformes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur est créée à l'intérieur d'une entreprise, elle est linéaire et elle est « à sens unique » (conception à production à distribution à marketing à client)</li> <li>• Les produits et / ou les services sont créés et vendus par un producteur ou bien un revendeur à un client consommateur, qu'il soit « grand public » ou « professionnel »</li> <li>• Seuls les produits et / ou les services ont une valeur intrinsèque</li> <li>• Le modèle est unilatéral : il n'y a pas de demande(s) interdépendante(s)</li> <li>• L'entreprise se focalise sur les éléments qui différencient son produit ou son service : des coûts les plus bas possibles et / ou une différenciation par les fonctionnalités</li> </ul> <p>En résumé, dans un modèle classique, la valeur est apportée par l'entreprise. Plus précisément, la valeur ajoutée se trouve dans ce qui fait la différence dans le produit ou la solution offerte. Apple utilise ce modèle pour vendre ses Mac, iPhones, iPads, Apple watches etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur n'est pas créée à l'intérieur de l'entreprise mais à l'extérieur. Elle est bidirectionnelle, c'est-à-dire vers les « clients » et vers les « fournisseurs ».</li> <li>• Les modèles commerciaux dépendent du fait qu'un type d'utilisateurs crée de la valeur pour un ou d'autres types d'utilisateurs</li> <li>• La plateforme facilite les transactions entre les participants</li> <li>• La valeur d'une plateforme est avant tout apportée par sa communauté d'utilisateurs</li> <li>• L'avantage concurrentiel d'une plateforme consiste à contrôler son écosystème</li> </ul> <p>En résumé, dans un modèle d'affaire de plateforme, la valeur est apportée par des partenaires extérieurs et l'avantage compétitif se trouve dans le contrôle de l'écosystème. Ainsi, Amadeus regroupe l'ensemble de l'offre de ventes de billets d'avion, toutes compagnies aériennes partenaires confondues, et la propose aux agences de voyages, aux particuliers, etc.</p> <p>Dans le même ordre d'idée, UberEats est une plateforme qui propose de livrer les plats de plusieurs restaurants. UberEats n'a pas de cuisine mais utilise celles des restaurants avec qui il est associé. Apple, qu'on a déjà vu dans le modèle précédent, utilise également ce modèle pour iTunes, iMusic, Appstore, etc.</p>

#### ANNEXE 6 Les modes hybrides de coordination selon Williamson



**ANNEXE 7 Externaliser ou internaliser (buy or make ?)**



**ANNEXE 8 Galbraith : le « système industriel », une nouvelle organisation de la production**

