

**Les structures organisationnelles  
bousculées par les pratiques organisationnelles ?**

**Nathalie Greenan, Emmanuelle Walkowiak**

**Première partie : Les structures organisationnelles  
bousculées par les pratiques de management ?**

**Tableau A1 : La diffusion sectorielle des outils de gestion selon le secteur d'activité**

% des entreprises en 2006 dont % adoption 2003-2006	Ensemble	IAA	BC	BE	BIE	Cons.	Com	Trans	FI	SE
<b>Gestion de la qualité</b>										
<i>En interne</i>										
Certification de qualité (ISO9001, etc.)	28	28,1	15,4	46,2	48,2	36,6	22,0	20,3	13,5	23,2
Adoption	4,2	4,3	2,1	6,3	6,4	3,5	3,5	5,5	3,0	4,7
Certification environnementale ou label éthique	8	11,2	5,9	8,5	13,9	6,6	9,2	4,1	4,5	5,4
Adoption	2,1	2,5	2,4	2,0	4,2	1,6	1,9	1,5	0,9	1,7
Méthode formalisée de résolution de problème	13,7	15,1	11,9	25,3	24,0	8,7	9,5	8,9	11,8	18,3
Adoption	2,2	2,7	2,7	5,2	3,2	1,8	1,0	2,2	1,8	2,9
Utiliser en interne l'un des trois outils mentionnés	34,5	35,5	22,7	53	55,1	40,3	27,8	25,2	21,4	33,3
Adoption	3,3	2,7	1,8	3,7	5,1	2,7	2,9	4,1	2,7	3,9
<i>Dans les relations clients-fournisseurs</i>										
Labellisation de biens et services avec certains clients	23,6	21,1	11,0	32,9	27,8	42,0	21,6	15,1	11,8	15,2
Adoption	3	1,1	0,8	3,1	5,2	3,1	2,5	4,2	2,6	3,5
Exigences de qualité du plus gros client*	44,7	60,9	41,5	60,8	63,1	52,7	29,9	47,9	19,1	40,1
Adoption*	1,5	1,4	0,4	2,6	2,2	1,6	1,0	3,3	0,4	1,6
Exigences de qualité auprès du plus gros fournisseur	45,6	48,3	49,5	65,2	60,1	57,0	42,8	35,8	35,4	29,8
Adoption	1,5	2,0	1,1	2,8	1,8	1,0	1,4	1,5	0,8	1,8
Utiliser en externe l'un des trois outils mentionnés	62,5	57,7	63	81,8	78,4	77,8	55,7	63,1	43,9	51,4
Adoption	2,13	1,2	0,7	1,8	2,9	1,3	2,2	2,7	1,3	2,7
Nombre d'outils (de 0 à 6)	1,5	1,7	1,3	2,4	2,4	2,0	1,2	1,3	0,9	1,3
<b>Gestion des ressources et des délais</b>										
<i>En interne</i>										
JAT, flux tendus	20	27,2	30,0	30,2	31,4	13,9	20,4	24,0	7,5	11,2
Adoption	1,4	2,2	2,1	2,8	2,9	0,5	1,3	0,9	0,2	0,9
Optimisation de la chaîne logistique	10,5	10,7	17,5	13,8	15,5	2,8	11,8	16,2	8,1	7,1
Adoption	1,7	3,3	2,2	2,8	2,7	0,8	1,7	2,7	1,7	0,8
Outils de traçabilité (des produits, des processus, RFID)	23,1	42,9	22,2	35,3	41,5	7,1	25,8	22,3	12,8	15,2
Adoption	3,3	7,4	4,7	4,3	6,3	1,0	3,5	4,3	1,3	1,7
Utiliser en interne l'un des trois outils mentionnés	34,7	51,5	42,9	50,0	56,8	20,2	36,6	37,4	19,4	22,1
Adoption	3	5,4	3,8	4,4	6,2	1,1	3,0	3,7	1,7	1,8
<i>Dans les relations clients-fournisseurs</i>										
SAV dans un délai limité	42,4	31,6	36,9	60,7	47,5	16,2	37,6	47,2	37,2	41,3
Adoption	2,6	1,5	1,8	2,6	3,6	1,0	2,5	3,0	2,5	3,1
Exigences délai du plus gros client*	53,8	50,5	57,2	67,0	64,1	16,7	43,9	62,7	39,1	59,1
Adoption*	2,7	8,7	2,9	3,4	4,0	1,2	1,8	2,9	1,4	3,2
Exigences de délais auprès du plus gros fournisseur	42,2	33,9	39,9	57,3	49,8	47,5	41,5	35,1	47,5	39,8
Adoption	2,4	1,4	3,3	4,3	3,7	1,9	2,2	1,7	1,6	3,1
Utiliser en externe l'un des trois outils mentionnés	67,9	62,4	67,9	82,3	74,0	69,0	62,2	70,4	63,9	71,0
Adoption	2,3	9,0	2,6	2,9	2,7	0,8	1,8	3,2	0,9	2,5
Nombre d'outils (de 0 à 6)	1,9	2,0	2,0	2,6	2,5	1,7	1,8	2,1	1,5	1,7
<b>Gestion du travail collectif</b>										
Équipes ou groupes de travail autonomes	27,3	28,3	27,6	38,5	31,4	25,3	20,7	17,6	33,2	37,6
Adoption	2,7	11,7	3,7	4,3	3,1	1,7	1,6	2,1	3,1	2,6
Outils de travail collaboratifs	7,1	12,5	11,0	9,3	9,6	2,6	4,5	5,4	17,7	10,0
Adoption	2,5	9,5	5,0	3,3	3,1	0,4	1,3	2,9	5,5	3,1
Utiliser l'un des deux outils	30,43	30,9	33,3	42,1	34,5	26,2	23,1	21,4	42,6	41,9
Adoption	3,6	12,9	5,9	5,3	4,0	1,7	2,1	4,5	4,9	4,1
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>13697</b>	<b>765</b>	<b>747</b>	<b>999</b>	<b>1852</b>	<b>1171</b>	<b>3606</b>	<b>1138</b>	<b>986</b>	<b>2433</b>

**Légende du tableau A1 (page 2)**

**(la diffusion sectorielle des outils de gestion selon le secteur d'activité)**

*Lecture : \* Seules les entreprises qui ne vendent pas seulement à des particuliers sont concernées par cette question (soit 11 377). JAT signifie juste à temps. On a IAA pour Industries agro-alimentaires, BC pour Biens de consommation, BE pour Biens d'équipements, BIE pour Biens intermédiaires et énergie, Cons. pour construction, Com. pour Commerces et hôtels, Trans. pour Transports, FI pour Finance et Immobilier, SE pour service aux entreprises et médias.*

Champ : Entreprises de 10 salariés et plus des secteurs marchands (hors agriculture et services aux particuliers). N=13 697. Données pondérées.

Source : Enquête COI-TIC 2006, statistique publique, Insee-CEE.

**Légende du tableau A2 (page 4)**

**(la diffusion des outils de gestion selon la taille d'entreprise)**

*Lecture : \* Seules les entreprises qui ne vendent pas seulement à des particuliers sont concernées par cette question (soit 11 377). JAT signifie juste à temps.*

Champ : Entreprises de 10 salariés et plus des secteurs marchands (hors agriculture et services aux particuliers). N=13 697. Données pondérées.

Source : Enquête COI-TIC 2006, statistique publique, Insee-CEE.

**Légende du tableau A3 (page 5)**

**(la diffusion des outils de gestion selon le statut d'entreprise)**

*Lecture : \* Seules les entreprises qui ne vendent pas seulement à des particuliers sont concernées par cette question (soit 11 377). JAT signifie juste à temps.*

Champ : Entreprises de 10 salariés et plus des secteurs marchands (hors agriculture et services aux particuliers). N=13 697. Données pondérées.

Source : Enquête COI-TIC 2006, statistique publique, Insee-CEE.

**Première partie : Les structures organisationnelles  
bousculées par les pratiques de management ?**

**Tableau A2 : La diffusion des outils de gestion selon la taille d'entreprise**

% des entreprises en 2006 et adoption 2003-2006	En-semble	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus
<b>Gestion de la qualité</b>						
<i><b>En interne</b></i>						
Certification de qualité (ISO9001, etc.)	28	20,2	29,2	45,6	61,5	67,1
Adoption	4,2	3,5	4,7	5,8	6,1	4,7
Certification environnementale ou label éthique	8	5,2	8,1	13,3	24,2	35,4
Adoption	2,1	1,2	2,1	3,8	7,0	8,6
Méthode formalisée de résolution de problème	13,7	9,5	12,5	25,0	36,9	47,5
Adoption	2,2	1,3	2,4	4,1	5,1	4,8
Utiliser en interne l'un des trois outils mentionnés	34,5	25,8	35,8	54,9	70,2	76,4
Adoption	3,3	2,8	3,8	3,9	4,9	3,5
<i><b>Dans les relations clients-fournisseurs</b></i>						
Labellisation de biens et services avec certains clients	23,6	19,9	24,4	31,0	39,8	45,9
Adoption	3	2,8	3,1	3,3	4,6	3,2
Exigences de qualité du plus gros client*	44,7	38,4	45,9	57,5	69,6	67,3
Adoption*	1,5	1,3	1,5	2,0	1,9	1,7
Exigences de qualité auprès du plus gros fournisseur	45,6	42,1	44,6	55,6	66,3	71,2
Adoption	1,5	1,0	2,1	1,7	2,2	2,2
Utiliser en externe l'un des trois outils mentionnés	62,5	57,8	62,9	74,2	82,7	85,7
Adoption	2,1	2,0	2,3	2,4	2,0	2,1
Nombre d'outils (de 0 à 6)	1,5	1,3	1,6	2,2	2,9	3,2
<b>Gestion des ressources et des délais</b>						
<i><b>En interne</b></i>						
JAT, flux tendus	20	17,0	19,5	28,5	34,0	36,0
Adoption	1,4	0,9	1,5	2,5	3,0	2,9
Optimisation de la chaîne logistique	10,5	6,1	10,5	20,3	33,0	42,3
Adoption	1,7	0,9	1,8	3,5	5,4	6,1
Outils de traçabilité (des produits, des processus, RFID)	23,1	15,9	24,6	39,1	51,6	55,4
Adoption	3,3	2,4	3,4	5,8	7,1	5,9
Utiliser en interne l'un des trois outils mentionnés	34,7	26,9	36,6	52,2	62,7	67,0
Adoption	3	2,1	3,4	5,0	4,9	4,8
<i><b>Dans les relations clients-fournisseurs</b></i>						
SAV dans un délai limité	42,4	37,5	42,2	55,7	62,0	66,0
Adoption	2,6	2,3	2,8	3,1	2,9	2,7
Exigences délai du plus gros client*	53,8	48,2	54,6	67,7	73,9	73,9
Adoption*	2,7	3,3	1,9	2,5	2,2	2,2
Exigences de délais auprès du plus gros fournisseur	42,2	34,7	42,8	59,5	75,4	83,7
Adoption	2,4	2,4	2,3	2,6	2,7	2,5
Utiliser en externe l'un des trois outils mentionnés	67,9	61,4	69,4	83,0	90,5	92,6
Adoption	2,3	2,9	1,7	1,7	1,7	1,1
Nombre d'outils (de 0 à 6)	1,9	1,6	1,9	2,7	3,3	3,6
<b>Gestion du travail collectif</b>						
Équipes ou groupes de travail autonomes	27,3	23,1	26,9	37,5	50,2	60,6
Adoption	2,7	2,2	2,8	3,7	5,9	4,6
Outils de travail collaboratifs	7,1	4,3	5,4	14,3	30,8	48,0
Adoption	2,5	1,8	1,6	5,1	10,8	15,1
Utiliser l'un des deux outils mentionnés	30,4	25,2	29,1	43,7	62,7	76,0
Adoption	3,6	2,9	3,3	5,7	10,4	9,1
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>13697</b>	<b>2124</b>	<b>3984</b>	<b>4320</b>	<b>1355</b>	<b>1914</b>

**Première partie : Les structures organisationnelles  
bousculées par les pratiques de management ?**

**Tableau A3 : La diffusion des outils de gestion selon le statut d'entreprise**

% des entreprises en 2006 et adoption 2003-2006	Ensemble	Groupe	Indépendant	Réseau
<b>Gestion de la qualité</b>				
<i>En interne</i>				
Certification de qualité (ISO9001, etc.)	28	40,3	22,0	23,0
Adoption	4,2	6,1	3,2	4,3
Certification environnementale ou label éthique	8	11,7	5,0	12,2
Adoption	2,1	3,1	1,2	3,4
Méthode formalisée de résolution de problème	13,7	22,9	9,3	9,3
Adoption	2,2	3,3	1,7	1,4
Utiliser en interne l'un des trois outils mentionnés	34,5	48,6	27,5	30,0
Adoption	3,3	4,4	2,6	3,7
<i>Dans les relations clients-fournisseurs</i>				
Labellisation de biens et services avec certains clients	23,6	28,8	21,0	21,9
Adoption	3	3,7	2,6	3,3
Exigences de qualité du plus gros client*	44,7	52,0	42,9	25,9
Adoption*	1,5	1,9	1,4	0,8
Exigences de qualité auprès du plus gros fournisseur	45,6	53,8	41,6	42,1
Adoption	1,5	2,3	1,2	0,8
Utiliser en externe l'un des trois outils mentionnés	43,5	24,6	22,2	43,5
Adoption	5,4	3,1	1,7	5,4
Nombre d'outils (de 0 à 6)	1,5	2,0	1,3	1,2
<b>Gestion des ressources et des délais</b>				
<i>En interne</i>				
JAT, flux tendus	20	23,5	17,7	20,9
Adoption	1,4	1,9	1,1	1,3
Optimisation de la chaîne logistique	10,5	17,3	6,2	12,1
Adoption	1,7	2,5	1,1	2,5
Outils de traçabilité (des produits, des processus, RFID)	23,1	33,5	16,1	28,2
Adoption	3,3	4,2	2,5	4,6
Utiliser en interne l'un des trois outils mentionnés	34,7	24,6	22,2	43,5
Adoption	3	3,1	1,7	5,4
<i>Dans les relations clients-fournisseurs</i>				
SAV dans un délai limité	42,4	44,4	28,5	38,1
Adoption	2,6	3,8	2,6	3,2
Exigences délai du plus gros client*	53,8	74,3	40,1	61,1
Adoption*	2,7	6,8	3,7	6,2
Exigences de délais auprès du plus gros fournisseur	42,2	51,7	36,7	44,2
Adoption	2,4	3,4	2,0	2,9
Utiliser en externe l'un des trois outils mentionnés	67,9	77,9	61,8	70,0
Adoption	2,3	2,0	2,6	1,6
Nombre d'outils (de 0 à 6)	1,9	2,4	1,6	2,0
<b>Gestion du travail collectif</b>				
Équipes ou groupes de travail autonomes	27,3	37,6	23,0	19,8
Adoption	2,7	3,7	2,4	1,5
Outils de travail collaboratifs	7,1	13,5	4,1	4,1
Adoption	2,5	4,5	1,8	0,9
Utiliser l'un des deux outils mentionnés	30,4	43,5	24,6	22,2
Adoption	3,6	5,4	3,1	1,7
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>13697</b>	<b>7369</b>	<b>5032</b>	<b>1296</b>

**Première partie : Les structures organisationnelles  
bousculées par les pratiques de management ?**

**Tableau A4 : Hiérarchie et partage des tâches selon le secteur d'activité**

	Moyen ne	IAA	BC	BE	BIE	Cons.	Com.	Trans.	FI	SE
<b>Nombre moyen de niveaux hiérarchiques et évolution</b>										
Nombre moyen en 2006	3,06	3,12	3,08	3,28	3,26	2,99	2,97	2,89	3,40	3,13
Taux de croissance moyen 2003-2006	3,4	2,7	0,9	3,2	2,3	2,8	3,6	4,0	0,7	5,7
% Baisse	4	2	9	5	5	3	4	4	7	4
% Stabilité	88	91	84	87	88	90	88	88	85	86
% Hausse	8	6	7	8	7	7	8	8	8	10
% Refonte de l'organigramme	29	26	31	35	32	21	27	25	37	33
<b>Nombre de tâches indirectes (max=6) et évolution</b>										
<b>Hiérarchie</b>										
% évolution hiérarchie	4,26	4,19	4,10	3,95	3,88	4,39	4,34	4,41	4,35	4,28
% évolution nette hiérarchie (+)	7	12	6	7	9	3	7	7	7	7
% évolution nette hiérarchie (-)	3	10	4	4	3	1	4	3	3	3
<b>Spécialiste</b>										
% évolution spécialiste	1,30	1,31	1,32	1,54	1,53	1,20	1,20	1,19	1,55	1,35
% évolution nette spécialiste (+)	7	7	7	7	8	5	5	9	5	10
% évolution nette spécialiste (-)	5	6	4	5	6	4	4	6	4	7
<b>Opérateurs</b>										
% évolution opérateurs	1,30	1,29	1,59	1,87	1,85	1,15	1,13	1,09	1,00	1,27
% évolution nette opérateurs (+)	8	14	10	10	11	6	7	10	9	8
% évolution nette opérateurs(-)	5	4	6	7	7	3	4	6	5	5
<b>Clients</b>										
% évolution clients	1,30	0,09	0,07	0,19	0,11	0,14	0,07	0,21	0,08	0,23
% évolution nette clients (+)	1	0	1	1	1	1	1	2	2	3
% évolution nette clients (-)	1	0	1	1	1	0	1	2	2	1
<b>Synthèse sur la division du travail et son évolution</b>										
Nombre moyen d'intervenants par tâche en 2006	0	0,09	0,07	0,19	0,11	0,14	0,07	0,21	0,08	0,23
Taux de croissance moyen 2003-2006	1,16	1,15	1,18	1,26	1,23	1,15	1,12	1,15	1,16	1,19
% partage disjoint en 2006	1,0	0,8	1,1	1,3	1,5	0,5	0,8	1,5	0,8	1,4
% évolution du partage des tâches 2003-2006	64	60	60	52	51	69	69	68	61	61
	12	18	13	15	15	8	11	14	13	14
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>13697</b>	<b>765</b>	<b>747</b>	<b>999</b>	<b>1852</b>	<b>1171</b>	<b>3606</b>	<b>1138</b>	<b>986</b>	<b>2433</b>

*Lecture* : On a IAA pour Industries agro-alimentaires, BC pour Biens de consommation, BE pour Biens d'équipements, BIE pour Biens intermédiaires et énergie, Cons. pour Construction, Com. pour Commerces et hôtels, Trans. pour Transports, FI pour Finance et Immobilier, SE pour service aux entreprises et médias.

Champ : Entreprises de 10 salariés et plus des secteurs marchands (hors agriculture et services aux particuliers). N=13 697. Données pondérées.

Source : Enquête COI-TIC 2006, statistique publique, Insee-CEE.

**Première partie : Les structures organisationnelles  
bousculées par les pratiques de management ?**

**Tableau A5 : Hiérarchie et partage des tâches selon la taille d'entreprise**

	Moyenne	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus
<b>Nombre moyen de niveaux hiérarchiques et évolution</b>						
Nombre moyen en 2006	3,06	2,68	3,14	3,90	4,53	5,17
Taux de croissance moyen 2003-2006	3,4	3,7	3,8	2,2	0,1	0,3
% Baisse	4	5	3	5	8	10
% Stabilité	88	88	88	86	86	83
% Hausse	8	7	9	9	6	7
% Refonte de l'organigramme	29	23	29	42	53	58
<b>Nombre de tâches indirectes (max=6) et évolution</b>						
<b>Hiérarchie</b>	4,26	4,38	4,19	4,02	4,06	4,05
% évolution hiérarchie	7	7	6	7	6	6
% évolution nette hiérarchie (+)	3	3	3	4	3	3
% évolution nette hiérarchie (-)	3	3	2	3	3	3
<b>Spécialiste</b>	1,30	1,17	1,32	1,61	1,83	2,15
% évolution spécialiste	7	6	7	7	8	8
% évolution nette spécialiste (+)	5	5	5	5	6	5
% évolution nette spécialiste (-)	1	1	2	2	2	2
<b>Opérateurs</b>	1,30	1,11	1,40	1,59	1,70	1,82
% évolution opérateurs	8	8	8	9	9	9
% évolution nette opérateurs (+)	5	5	4	5	6	6
% évolution nette opérateurs (-)	3	3	3	3	3	3
<b>Clients</b>	0,13	0,10	0,14	0,17	0,17	0,21
% évolution clients	1	1	1	2	1	2
% évolution nette clients (+)	1	1	1	1	1	1
% évolution nette clients (-)	0	0	0	1	0	1
<b>Synthèse sur la division du travail et son évolution</b>						
Nombre moyen d'intervenants par tâche en 2006	1,16	1,13	1,17	1,23	1,29	1,37
Taux de croissance moyen 2003-2006	1,0	0,9	1,1	1,2	1,5	1,4
% partage disjoint en 2006	64	69	63	52	44	35
% évolution du partage des tâches 2003-2006	12	12	12	14	14	15
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>13697</b>	<b>2124</b>	<b>3984</b>	<b>4320</b>	<b>1355</b>	<b>1914</b>

Champ : Entreprises de 10 salariés et plus des secteurs marchands (hors agriculture et services aux particuliers). N=13 697. Données pondérées.

Source : Enquête COI-TIC 2006, statistique publique, Insee-CEE.

**Première partie : Les structures organisationnelles  
bousculées par les pratiques de management ?**

**Tableau A6 : Hiérarchie et partage des tâches selon le statut d'entreprise**

	Moyenne	Groupe	Réseau	Indépendant
<b>Nombre moyen de niveaux hiérarchiques et évolution</b>				
Nombre moyen en 2006	3,06	3,42	2,97	2,88
Taux de croissance moyen 2003-2006	3,4	2,5	4,7	3,7
% Baisse	4	6	5	3
% Stabilité	88	86	86	89
% Hausse	8	8	9	7
% Refonte de l'organigramme	29	42	28	21
<b>Nombre de tâches indirectes (max=6) et évolution</b>				
<b>Hiérarchie</b>				
% évolution hiérarchie	4,26	4,07	4,22	4,37
% évolution nette hiérarchie (+)	7	8	8	5
% évolution nette hiérarchie (-)	3	5	4	2
% évolution nette hiérarchie (-)	3	3	3	3
<b>Spécialiste</b>				
% évolution spécialiste	1,30	1,54	1,39	1,15
% évolution nette spécialiste (+)	7	8	7	6
% évolution nette spécialiste (+)	5	6	6	4
% évolution nette spécialiste (-)	1	2	2	1
<b>Opérateurs</b>				
% évolution opérateurs	1,30	1,59	1,08	1,17
% évolution nette opérateurs (+)	8	11	10	6
% évolution nette opérateurs (+)	5	7	5	3
% évolution nette opérateurs (-)	3	4	5	3
<b>Clients</b>				
% évolution clients	0,12	0,13	0,09	0,13
% évolution nette clients (+)	1	1	1	1
% évolution nette clients (+)	1	1	1	1
% évolution nette clients (-)	0	0	0	0
<b>Synthèse sur la division du travail et son évolution</b>				
Nombre moyen d'intervenants par tâche en 2006	1,16	1,22	1,13	1,14
Taux de croissance moyen 2003-2006	1,0	1,6	1,2	0,7
% partage disjoint en 2006	64	53	70	69
% évolution du partage des tâches 2003-2006	12	16	13	10
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>13697</b>	<b>7369</b>	<b>1296</b>	<b>5032</b>

Champ : entreprises de 10 salariés et plus des secteurs marchands (hors agriculture et services aux particuliers).

N=13 697. Données pondérées. Source : enquête COI-TIC 2006, statistique publique, Insee-CEE.