

# Teoría de organizaciones, cuidado del hospital, efectos de la pandemia

CALASS 2021



Locarno

Monique EZAN, Marylise PERSONNIC, Nathalie LELEDY, J-P ESCAFFRE

ARG3S – Rennes -France

# Teorías organizacionales

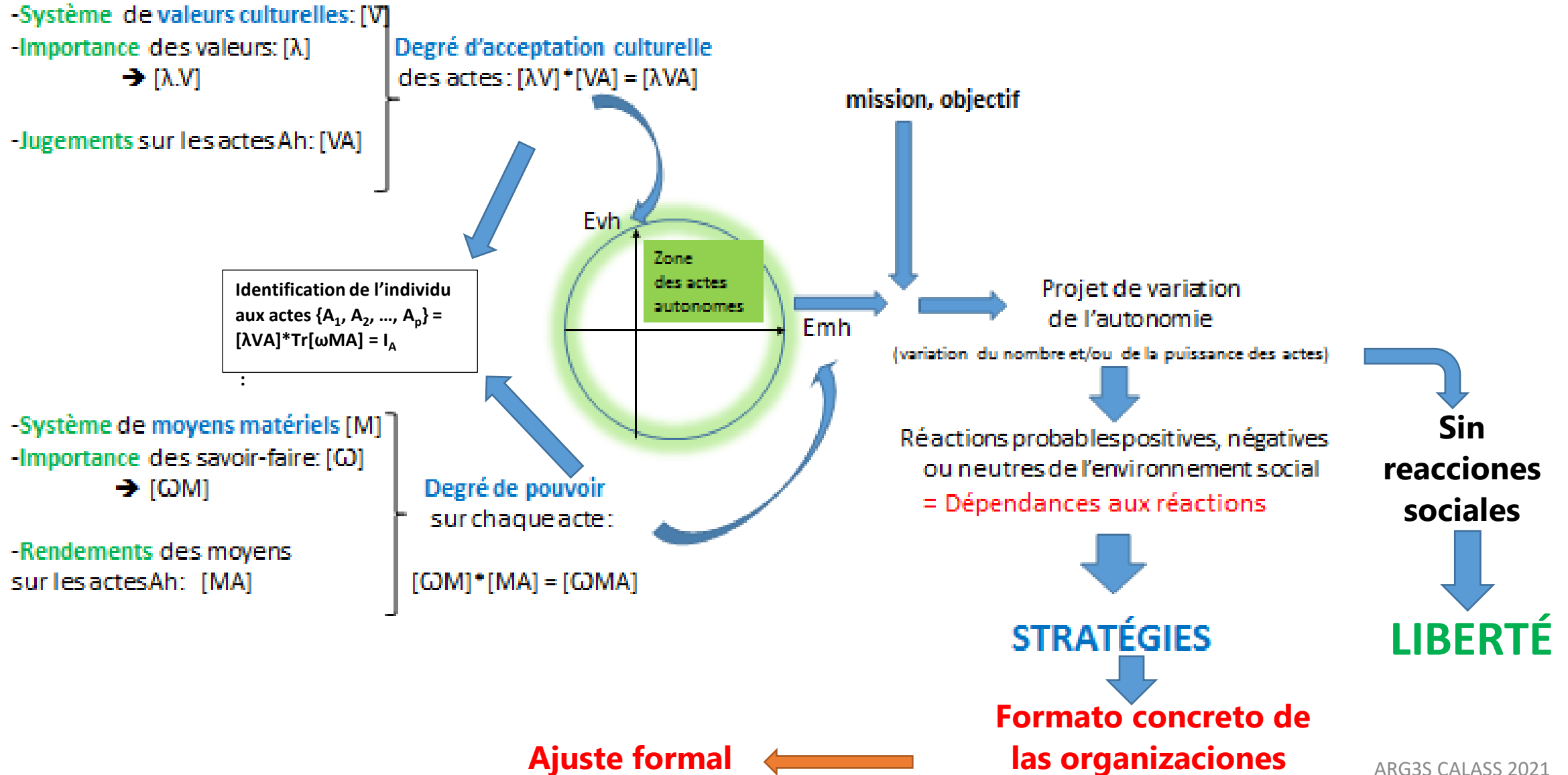
## Teorías que se centran en la descripción de las coordinaciones :

- -excluir completamente al individuo
  - -excluir juegos de poder
  - -excluir las interacciones sociales y sus limitadas racionalidades
  - -excluir la dimensión política
  - -no prever muchas visiones, nuevas configuraciones posibles.
- 
-  A. Desrumeaux: "No ha habido ningún descubrimiento fundamental sobre las teorías organizacionales desde 1970."  
(2015, Théorie des organisations, (3ème édit), EMS management et société)
  - Diseño general de los análisis de la organización: el punto de vista de los líderes,  

  - ¿Cómo gestionar armoniosamente las presentaciones de los agentes, voluntaria o forzosamente, con el fin de optimizar la producción?

# Análisis descentrado

- La vida concreta de las "organizaciones" es en todo momento una suma de relaciones entre agentes.
- En cualquier momento, una relación puede dominar, como la relación jerárquica que desea formatear las acciones de los agentes dominados en una dirección decidida por el gerente.
- **En realidad, este formato de lo dominado rara vez es total: hay tipos de organizaciones reales que pueden escapar total o parcialmente de esta sumisión dependiendo de las circunstancias.**
- La pandemia nos ha dado muchos ejemplos de ello.
-

# Un enfoque teórico: el juego autonomía / dependencia y sus consecuencias



# De la estrategia a las formas organizativas

- CRITERIOS:
- 1,- Nivel de autonomía / No autonomía de cada entidad (cero al total): grados de aceptación / no aceptación de la acción + capacidades materiales de ejecución;
- 2-Número de personas en un espacio determinado;
- 3-Niveles de dependencia (cero, parcial, importante, completa);
- 4,- Sistemas de valores culturales relacionados, indiferentes, opuestos...;
- 5,- Sistemas de medios compartibles/no compartibles, incompatibles...;
- 6-Niveles de conocimiento ( $\lambda.\omega$ );
- 7,- Significado del acto: complementario, coordinado, contradictorio, ...;
- 8-Amenazas / no amenazas a los valores culturales / medios materiales;
- 9-Límites de las relaciones entre entidades: estrictas, porosas, invisibles, sin fronteras;
- 10-Ritmos de evolución de la autonomía (síncrono, shift, ...).
-

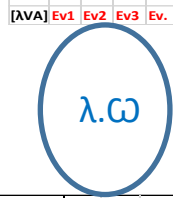
# Acciones paralelas o anidadas entre los individuos I1 e I2

$$\lambda = 1$$

[λ]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	λ1	0	0	0	0	0
V2	0	λ2	0	0	0	0
V3	0	0	λ3	0	0	0
V4	0	0	0	λ4	0	0
V5	0	0	0	0	λ5	0
...	0	0	0	0	0	λ...

[V]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	1	V12	V13	V14	V15	V..
V2	V21	1	V23	V24	V25	V2.
V3	V31	V32	1	V34	V35	V3.
V4	V41	V42	V43	1	V45	V4.
V5	V51	V52	V53	V54	1	V5.
...	V..1	V..2	V..3	V..4	V..5	1

[VA]	A1	A2	A3	A...
V1	a11	a12	a13	a1.
V2	a21	a22	a23	a2.
V3	a31	a32	a33	a3.
V4	a41	a42	a43	a4.
V5	a51	a52	a53	a5.
...	a..1	a..2	a..3	a..



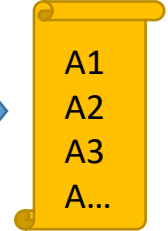
[ω]	M1	M2	M3
M1	ω1	0	0
M2	0	ω2	0
M3	0	0	ω3

[M]	M1	M2	M3
M1	1	m12	m13
M2	m21	1	m23
M3	m31	m32	1

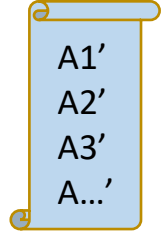
[MA]	A1	A2	A3	A...
M1	b11	b12	b13	b1.
M2	b21	b22	b23	b2.
M3	b31	b32	b33	b3.

[ωMA] Em1 Em2 Em3 Em.

**Valores idénticos**  
**Los valores se cierran**  
**Valores invariables**  
**Valores opuestos**  
**Valores incompatibles**



$$\omega = 1$$

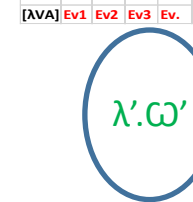


**Medias acumuladas**  
**Medios complementarios**  
**Medios sustituibles/alternativos**  
**Motivos incompatibles**

[λ]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	λ1	0	0	0	0	0
V2	0	λ2	0	0	0	0
V3	0	0	λ3	0	0	0
V4	0	0	0	λ4	0	0
V5	0	0	0	0	λ5	0
...	0	0	0	0	0	λ...

[V]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	1	V12	V13	V14	V15	V..
V2	V21	1	V23	V24	V25	V2.
V3	V31	V32	1	V34	V35	V3.
V4	V41	V42	V43	1	V45	V4.
V5	V51	V52	V53	V54	1	V5.
...	V..1	V..2	V..3	V..4	V..5	1

[VA]	A1	A2	A3	A...
V1	a11	a12	a13	a1.
V2	a21	a22	a23	a2.
V3	a31	a32	a33	a3.
V4	a41	a42	a43	a4.
V5	a51	a52	a53	a5.
...	a..1	a..2	a..3	a..



[ω]	M1	M2	M3
M1	ω1	0	0
M2	0	ω2	0
M3	0	0	ω3

[M]	M1	M2	M3
M1	1	m12	m13
M2	m21	1	m23
M3	m31	m32	1

[MA]	A1	A2	A3	A...
M1	b11	b12	b13	b1.
M2	b21	b22	b23	b2.
M3	b31	b32	b33	b3.

[ωMA] Em1 Em2 Em3 Em.

**Número de combinaciones posibles: 96**  
**(con λ ω = 1)**

# Acciones paralelas o anidadas entre los individuos I1 e I2 (2)

[λ]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	λ1	0	0	0	0	0
V2	0	λ2	0	0	0	0
V3	0	0	λ3	0	0	0
V4	0	0	0	λ4	0	0
V5	0	0	0	0	λ5	0
...	0	0	0	0	0	λ...

[V]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	1	V12	V13	V14	V15	V.
V2	V21	1	V23	V24	V25	V2.
V3	V31	V32	1	V34	V35	V3.
V4	V41	V42	V43	1	V45	V4.
V5	V51	V52	V53	V54	1	V5.
...	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	1

[VA]	A1	A2	A3	A...
V1	a11	a12	a13	a1.
V2	a21	a22	a23	a2.
V3	a31	a32	a33	a3.
V4	a41	a42	a43	a4.
V5	a51	a52	a53	a5.
...	a.1	a.2	a.3	a..

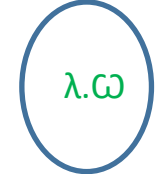
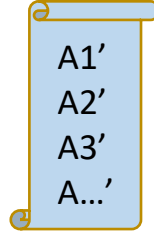
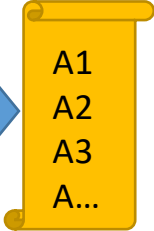
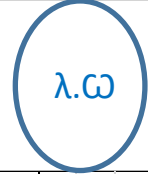
[λVA]	Ev1	Ev2	Ev3	Ev.

[λ]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	λ1	0	0	0	0	0
V2	0	λ2	0	0	0	0
V3	0	0	λ3	0	0	0
V4	0	0	0	λ4	0	0
V5	0	0	0	0	λ5	0
...	0	0	0	0	0	λ...

[V]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	1	V12	V13	V14	V15	V.
V2	V21	1	V23	V24	V25	V2.
V3	V31	V32	1	V34	V35	V3.
V4	V41	V42	V43	1	V45	V4.
V5	V51	V52	V53	V54	1	V5.
...	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	1

[VA]	A1	A2	A3	A...
V1	a11	a12	a13	a1.
V2	a21	a22	a23	a2.
V3	a31	a32	a33	a3.
V4	a41	a42	a43	a4.
V5	a51	a52	a53	a5.
...	a.1	a.2	a.3	a..

[λVA]	Ev1	Ev2	Ev3	Ev.



[Ω]	M1	M2	M3
M1	Ω1	0	0
M2	0	Ω2	0
M3	0	0	Ω3

[M]	M1	M2	M3
M1	1	m12	m13
M2	m21	1	m23
M3	m31	m32	1

[MA]	A1	A2	A3	A...
M1	b11	b12	b13	b1.
M2	b21	b22	b23	b2.
M3	b31	b32	b33	b3.

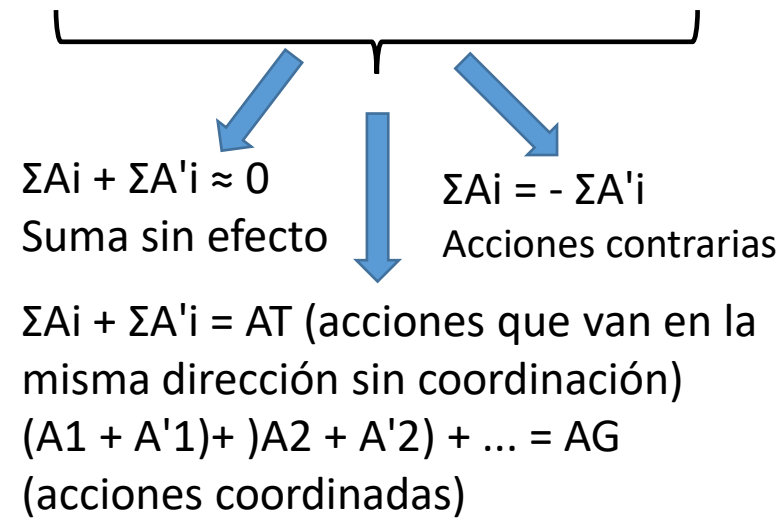
[ΩMA]	Em1	Em2	Em3	Em.

[Ω]	M1	M2	M3
M1	Ω1	0	0
M2	0	Ω2	0
M3	0	0	Ω3

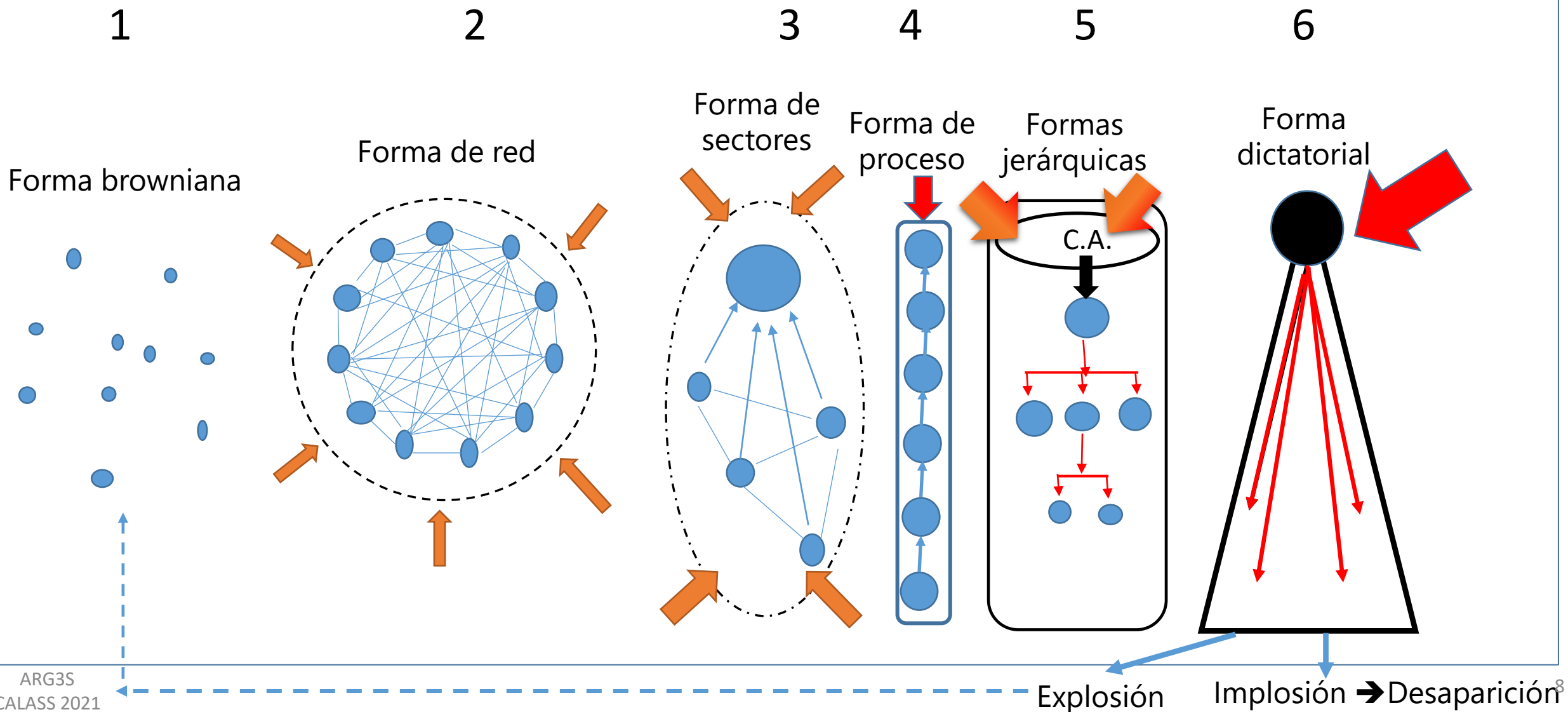
[M]	M1	M2	M3
M1	1	m12	m13
M2	m21	1	m23
M3	m31	m32	1

[MA]	A1	A2	A3	A...
M1	b11	b12	b13	b1.
M2	b21	b22	b23	b2.
M3	b31	b32	b33	b3.

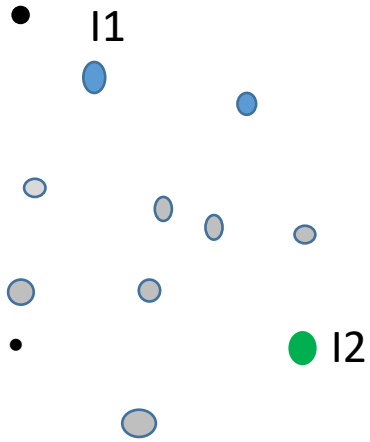
[ΩMA]	Em1	Em2	Em3	Em.



# Densidad de interrelaciones entre varios individuos y formas a priori inmiscibles al mismo tiempo



# 1: la Forma browniana



I1

$\lambda \cdot \omega$

$\lambda' \cdot \omega'$

I2

[λ]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	λ1	0	0	0	0	0
V2	0	λ2	0	0	0	0
V3	0	0	λ3	0	0	0
V4	0	0	0	λ4	0	0
V5	0	0	0	0	λ5	0
...	0	0	0	0	0	λ...

[V]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	1	V12	V13	V14	V15	V.
V2	V21	1	V23	V24	V25	V2.
V3	V31	V32	1	V34	V35	V3.
V4	V41	V42	V43	1	V45	V4.
V5	V51	V52	V53	V54	1	V5.
...	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	1

[VA]	A1	A2	A3	A...
V1	a11	a12	a13	a1.
V2	a21	a22	a23	a2.
V3	a31	a32	a33	a3.
V4	a41	a42	a43	a4.
V5	a51	a52	a53	a5.
...	a.1	a.2	a.3	a..

[λVA] Ev1 Ev2 Ev3 Ev.

[ω]	M1	M2	M3
M1	ω1	0	0
M2	0	ω2	0
M3	0	0	ω3

[M]	M1	M2	M3
M1	1	m12	m13
M2	m21	1	m23
M3	m31	m32	1

[MA]	A1	A2	A3	A...
M1	b11	b12	b13	b1.
M2	b21	b22	b23	b2.
M3	b31	b32	b33	b3.

[ωMA] Em1 Em2 Em3 Em.

[λ]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	λ1	0	0	0	0	0
V2	0	λ2	0	0	0	0
V3	0	0	λ3	0	0	0
V4	0	0	0	λ4	0	0
V5	0	0	0	0	λ5	0
...	0	0	0	0	0	λ...

[V]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	1	V12	V13	V14	V15	V.
V2	V21	1	V23	V24	V25	V2.
V3	V31	V32	1	V34	V35	V3.
V4	V41	V42	V43	1	V45	V4.
V5	V51	V52	V53	V54	1	V5.
...	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	1

[VA]	A1	A2	A3	A...
V1	a11	a12	a13	a1.
V2	a21	a22	a23	a2.
V3	a31	a32	a33	a3.
V4	a41	a42	a43	a4.
V5	a51	a52	a53	a5.
...	a.1	a.2	a.3	a..

[λVA] Ev1 Ev2 Ev3 Ev.

A1  
A2  
A3  
A...

≠

A1'  
A2'  
A3'  
A...'

# 1: la Forma browniana

- Características:

- 1-autonomía de cada entidad sin dependencia, por lo tanto sin interrelación;

- 2-en general, en movimientos aparentemente desordenadas;

- 3- el espacio ocupado por cada entidad es limitado:

- limitado por su grado de aceptación y por sus medios materiales,

- tanto más limitado cuanto que el número de entidades se hace

- grande, lo que señala el perímetro de la no dependencia de cada entidad;

- 4-No hay productos/servicios comunitarios importantes; "individualidades individualistas".

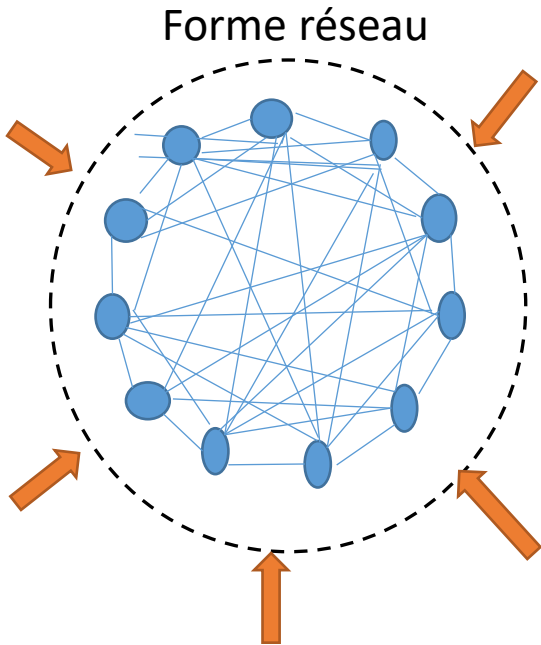


- Sistemas de valores  $[\lambda VA]$  no relacionados.

- Sistema de acciones propias/específicas  $[\omega MA]$

- Conocimientos específicos  $[\lambda \omega]$

# ¿Qué es una red?



[A]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	$\lambda_1$	0	0	0	0	0
V2	0	$\lambda_2$	0	0	0	0
V3	0	0	$\lambda_3$	0	0	0
V4	0	0	0	$\lambda_4$	0	0
V5	0	0	0	0	$\lambda_5$	0
...	0	0	0	0	0	$\lambda...$

[V]	V1	V2	V3	V4	V5	...
V1	1	1	1	V14	V15	V...
V2	1	1	1	V24	V25	V2.
V3	1	1	1	V34	V35	V3.
V4	V41	V42	V43	1	V45	V4.
V5	V51	V52	V53	V54	1	V5.
...	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	1

[VA]	A1	A2	A3	A...
V1	a <sub>11</sub>	a <sub>12</sub>	a <sub>13</sub>	a <sub>1.</sub>
V2	a <sub>21</sub>	a <sub>22</sub>	a <sub>23</sub>	a <sub>2.</sub>
V3	a <sub>31</sub>	a <sub>32</sub>	a <sub>33</sub>	a <sub>3.</sub>
V4	a <sub>41</sub>	a <sub>42</sub>	a <sub>43</sub>	a <sub>4.</sub>
V5	a <sub>51</sub>	a <sub>52</sub>	a <sub>53</sub>	a <sub>5.</sub>
...	a <sub>.1</sub>	a <sub>.2</sub>	a <sub>.3</sub>	a <sub>..</sub>

[AVA]	Ev1	Ev2	Ev3	Ev.



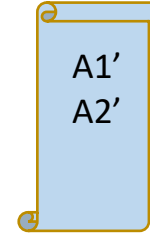
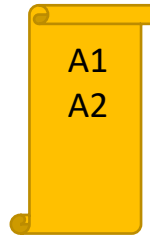
[ω]	M1	M2	M3
M1	$\omega_1$	0	0
M2	0	$\omega_2$	0
M3	0	0	$\omega_3$

[M]	M1	M2	M3
M1	1	m <sub>12</sub>	m <sub>13</sub>
M2	m <sub>21</sub>	1	m <sub>23</sub>
M3	m <sub>31</sub>	m <sub>32</sub>	1

[MA]	A1	A2	A3	A...
M1	b <sub>11</sub>	b <sub>12</sub>	b <sub>13</sub>	b <sub>1.</sub>
M2	b <sub>21</sub>	b <sub>22</sub>	b <sub>23</sub>	b <sub>2.</sub>
M3	b <sub>31</sub>	b <sub>32</sub>	b <sub>33</sub>	b <sub>3.</sub>

[ωM] Em1 Em2 Em3 Em.

Amenazas sobre los mismos valores negentrópicos, o incluso objetivo



[ω]	M1	M2	M3
M1	$\omega_1$	0	0
M2	0	$\omega_2$	0
M3	0	0	$\omega_3$

[M]	M1	M2	M3
M1	1	m <sub>12</sub>	m <sub>13</sub>
M2	m <sub>21</sub>	1	m <sub>23</sub>
M3	m <sub>31</sub>	m <sub>32</sub>	1

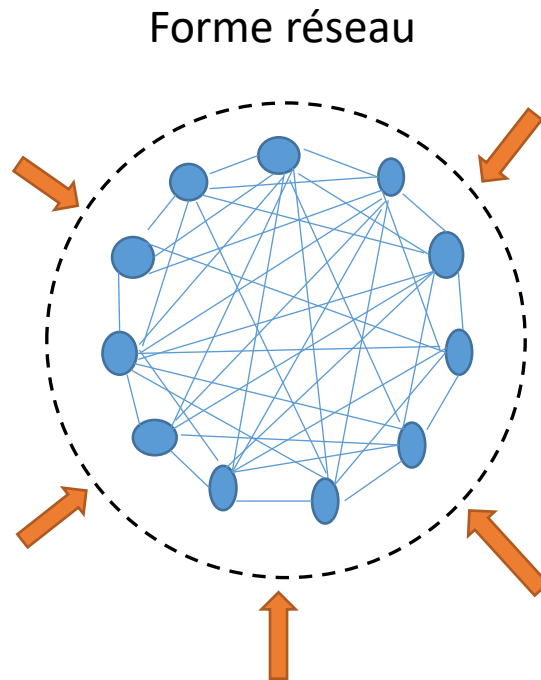
[MA]	A1	A2	A3	A...
M1	b <sub>11</sub>	b <sub>12</sub>	b <sub>13</sub>	b <sub>1.</sub>
M2	b <sub>21</sub>	b <sub>22</sub>	b <sub>23</sub>	b <sub>2.</sub>
M3	b <sub>31</sub>	b <sub>32</sub>	b <sub>33</sub>	b <sub>3.</sub>

[ωM] Em1 Em2 Em3 Em.

# Forme 2- ¿Qué es una red?

## Características:

- 1-entidades culturales similares, bastante numerosos, no jerárquicos;
- 2-amenazas implícitas similares de diversas fuentes sobre las concepciones culturales de las acciones;
- 3- cada miembro por sus medios materiales formatea implícitamente los actos para repeler las amenazas: la supervivencia autónoma de cada entidad depende de su dependencia de otras entidades similares para hacer masa;
- 4- las relaciones entre los miembros de la red son invisibles por las entidades no miembros;
- 5- los límites de la red son borrosos, ya que los miembros pueden ser parte de otras redes;
- 6-los actos autónomos están orientados en la misma dirección, de ahí que las influencias hacia el exterior sean poco perceptibles en la red exterior: es el producto de la red (aplanando el entorno de las amenazas circundantes);
- 7- las aceptaciones de los actos de las entidades evolucionan al mismo ritmo;
- 8- cuando el número de entidades se hace grande, la amenaza externa se desvanece y la red se desintegra naturalmente.

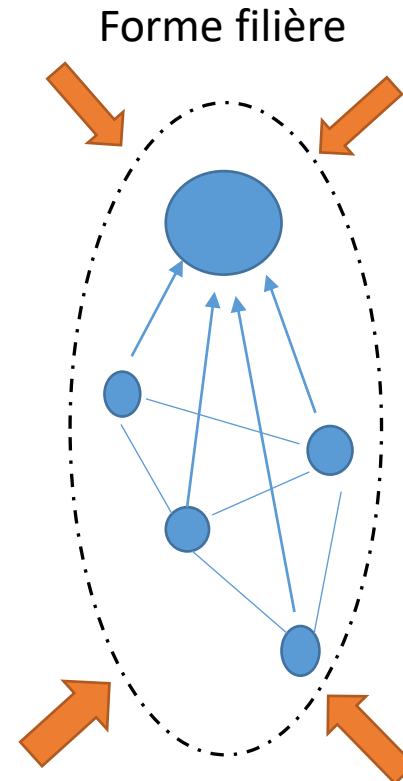


**Nota:** la red no es una alianza, porque es perenne mientras la amenaza persista, y está formada por un número bastante grande de entidades (la alianza: algunas entidades, efímera).

# Formulario 3- EL SECTOR

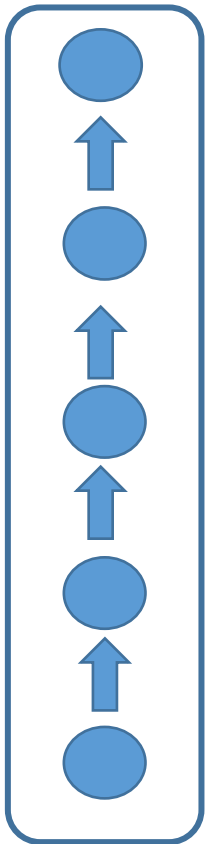
- **Características:**

- 1-Número de actores pocos
- 2-Sistema Cultural Similar
- 3-peligro externo en los valores
- 4-no hay relaciones jerárquicas formales
- 5-Uno de los actores toma la delantera
- 6-Acciones coordinadas: Evh complementario
- 7-Forma estable siempre y cuando se reconozca el liderazgo.



## 4- Forma "Proceso"

- **Características:**



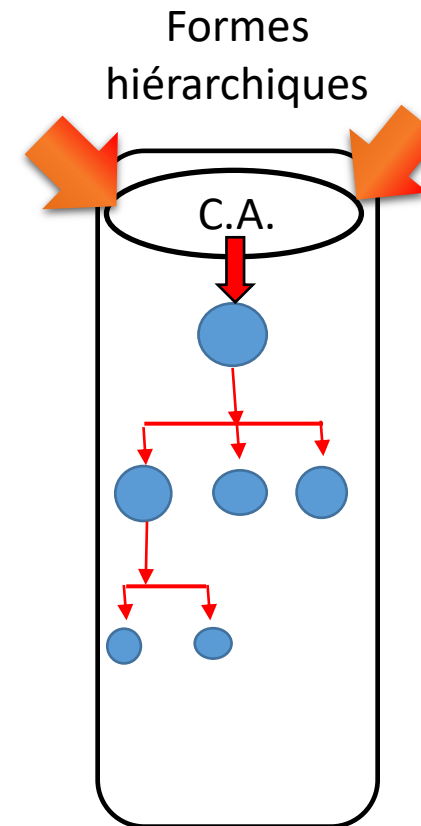
- - 1-Misión definida por una autoridad superior;
  - 2-Aceptación de la misión;
  - 3-Autoorganización / coordinación espontánea del equipo;
  - 4-Ubicación excepcional y puntual;
  - 5-Participa en la resiliencia general de la acción;
  - 6,- Solidaridad espontánea con el trabajo compartido.

- - Misión definida por una autoridad superior;
  - 2-Aceptación de la misión;
  - 3-Autoorganización / coordinación espontánea del equipo;
  - 4-Ubicación excepcional y puntual;
  - 5-Participa en la resiliencia general de la acción;
  - 6- Solidaridad espontánea con el trabajo compartido.

# Formulario 5- Intentos de orden: la forma jerárquica formal

## Características:

- 1-Reducción del número de personas (Consejo de Administración)
- 2-Peligro circundante (cuestionamiento de la autonomía: competencia, guerra, ...)
- 3-Priorizado por la importancia de sus medios
- 4-Límites relacionales afirmaciones
- 5-Sumisión jerárquica de otros grupos de individuos por dependencia del monopolio de medios durante los períodos de producción, con límites estrictos de acciones (peligro interno)
- 6-estos grupos de individuos sumisos son ellos mismos jerárquicos, lo que da formato a las relaciones ("tipos de "organización")



# Agresiones externas, estrategias no legegged, con la organización terminante (orden total)

## Características:

- 1-Número muy pequeño de personas dominantes;
- 2-Sistemas culturales similares, sistemas de medios

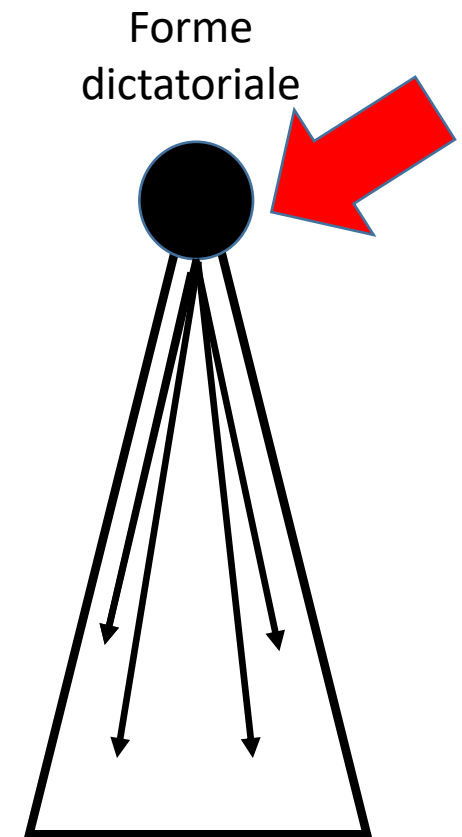
comunes;

- 3-Peligro externo inminente de supervivencia

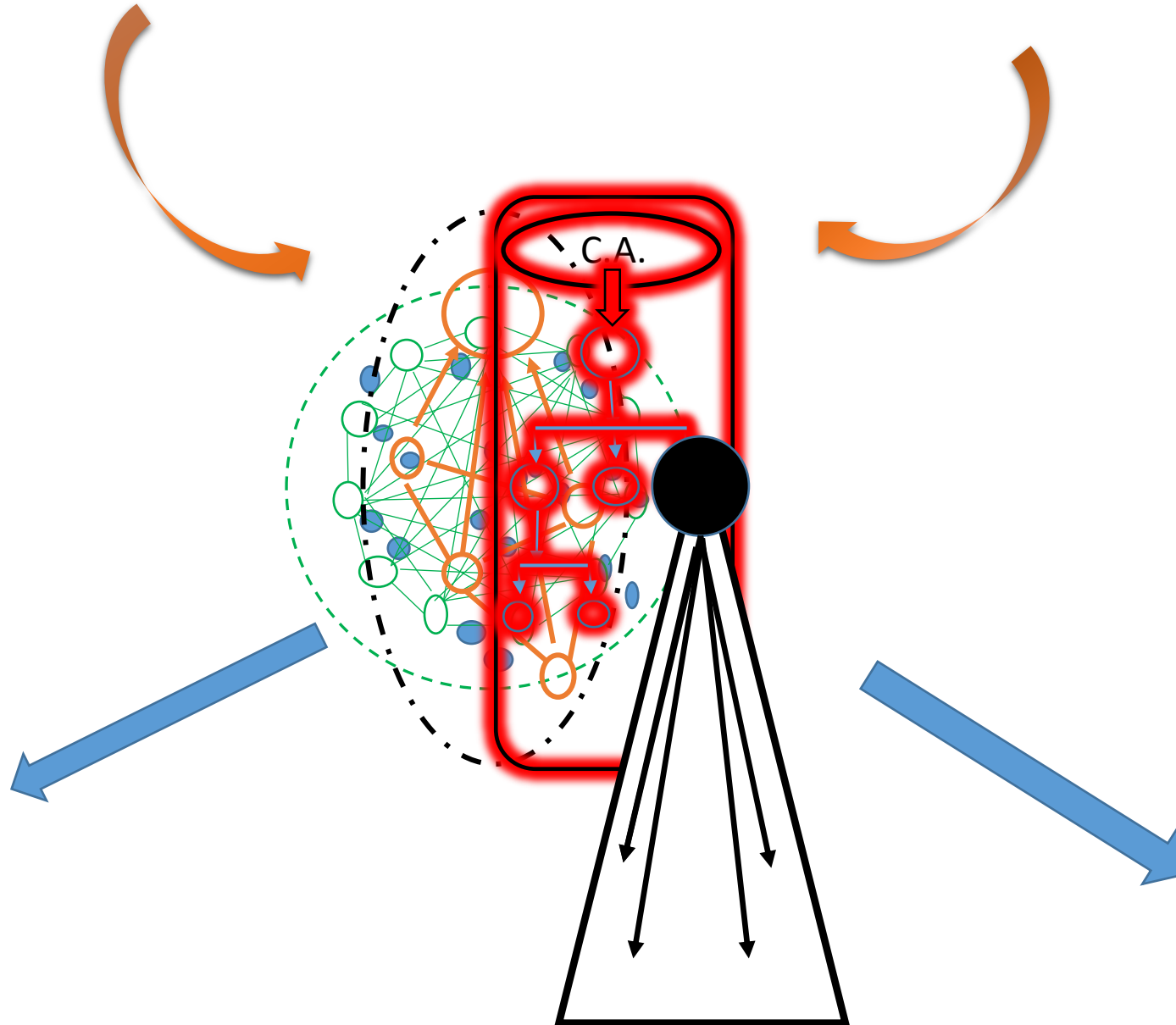
autosostenible;

4-Jerarquía directa y estricta sobre otros grupos de personas sujetas al monopolio de los medios necesarios para la vida cotidiana, durante y fuera de las horas de trabajo;

5-Amenazas diversificadas por estos grupos sometidos debido a los deseos de insubordinación.



# Lo que se percibe ...



# SITUACIÓN DE LA PANDEMIA DE COVID

**PREGUNTA: Mirando hacia atrás, ¿cuáles son sus observaciones sobre las organizaciones durante la crisis sanitaria?**

## CASO A

**Polo especializado durante la pandemia: testimonios de 5 ejecutivos de salud locales**

- **A-Inicio de la pandemia:**

- -direcciones a la espera de las directrices de la tutela ↔ Jerarquía evaporada
- → decisiones tomadas a nivel del polo, liderazgo de un médico: ↔ **forma de sector.**
- -Directrices para las tutelas que llegan desescaladas;
- -Ansiedad de los cuidadores, porque no hay materiales;
- -Apariencia de comportamiento inapropiado (miedo a ser contaminado).

# CASO A (continuación)

## Centro especializado santuario durante la pandemia: testimonios de 5 ejecutivos locales de salud

### • Segundo paso:

- -A nivel hospitalario, creación de una unidad de crisis: multiplicación de procedimientos difíciles de seguir en los servicios, boletín informativo, señalización reforzada: la **forma de jerarquía** toma el relevo.
- -Personal del polo: impresión de pensar solo en COVID;
- -la suspensión de todos los proyectos y la capacitación;
- -aceleración del ritmo de trabajo; intentos de mantener los tratamientos de forma segura;
- -servicio de reanimación prioritaria, incluso al principio, más difícil durante las siguientes fases;
- -sentimientos de los oficiales: poco reconocimiento de la jerarquía;
- -el aumento de las solicitudes de trabajo a tiempo parcial;
- -demostración de reconocimiento y solidaridad de la población.

# CASO B: Jeanne, ejecutiva de salud, departamento de medicina casera COVID

- **1-Inicio, 1ª ola:**

- -Sensación de estar abandonado a uno mismo;
- -buena comunicación con los médicos;
- -el miedo no ha impedido el voluntariado y la motivación;
- -mucha sospecha de covid, en realidad pocos casos;
- -una mayor colaboración con los equipos de biolimpieza;
- -sensación de tener que mendiciar por el material necesario, justificaciones + + + +;
- -Sin líder, interrelaciones espontáneas: **forma de red**

## CASO B: Jeanne, ejecutiva de salud, departamento de medicina casera COVID (2)

- **Segunda ola:**

- -**Forma jerárquica** más presente, falta de escucha;
- -Al mismo tiempo, se crea **la forma sectorial**, con el liderazgo de compañeros del departamento de Reanimación.

- **3ª ola:**

- -ídem a la segunda;
- -Sintió una falta de apoyo de algunas direcciones con la toma de decisiones arbitrarias sin negociaciones, sentimientos de injusticia (**Forma jerárquica**);
- -Equipo agotado.

# CAS C : Ève, cadre de santé, service de médecine accueil COVID

- **1<sup>a</sup> ola:**

- -Miedo a lo desconocido;
- -Jefe de departamento no muy presente;
- -El ejecutivo de enfermería toma sus decisiones solo, confiando en uno de los médicos del departamento;
- -Aparece **la forma sectorial**.
- 

- **2<sup>a</sup> ola:**

- -Los médicos están cambiando la organización para hacer frente a situaciones más complejas de los pacientes;
- -Las **formas jerárquicas** y **sectoriales** se superponen.

## CASO C: Eva, ejecutiva de salud, servicio de medicina domiciliar COVID (2)

- **3ª ola:**
- -"Sabemos qué hacer";
- -Pacientes más pesados;
- -los médicos se desvinculan de los cuidadores y trabajan **en red**;
- -Aparece un grupo de paramédicos
- -cuidadores laterales en actividad:
- **forma jerárquica**
- signo de fatiga fuerte.

# Otras situaciones analizadas

- Caso 1: Relaciones entre el Gerente Superior de Salud y el grupo de Recursos Humanos
- Caso 2: relaciones entre el administrador de polos y el Oficial Superior de Salud
  - en relación con un agente problemático
- Caso 3: diferente acceso entre polos a la formación continua
- Caso 4: contexto epidémico en cuidados intensivos
- Caso 5: Agente que funciona mal dentro de un equipo con reorganización espontánea (solidaridad)
- Caso 6: conflicto cuidador / administración
- Caso 7: informes entre establecimientos públicos y establecimientos privados
- Caso 8: Hospitalización domiciliaria e informes de plataforma regional.

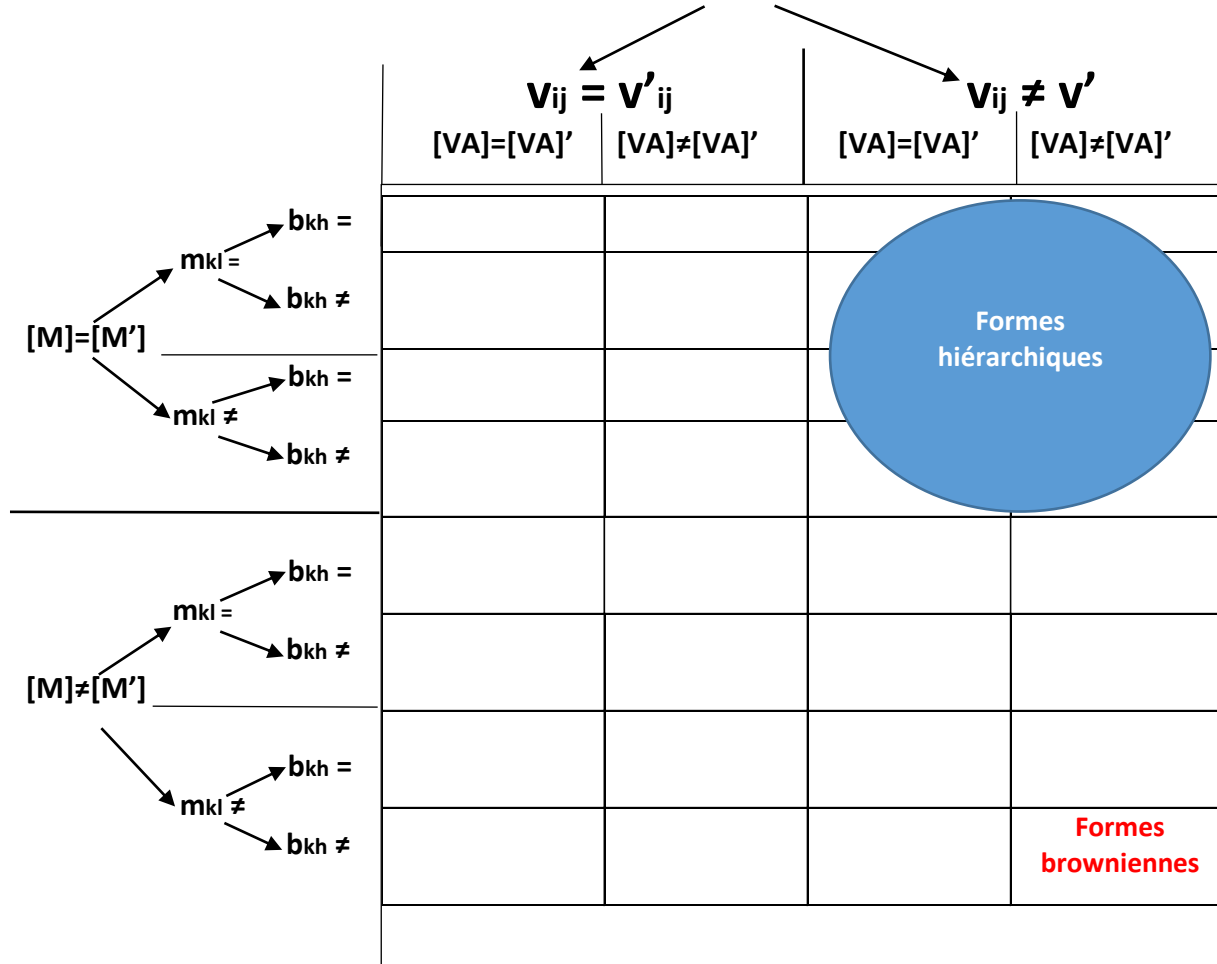
# Clasificación de los casos según relaciones culturales y compabilidades / incompatibilidades de medios materiales

96 types de relations : les cas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

$[V] = [V']$  : types de valeurs identiques entre I1 et I2

		$V_{ij} = V'_{ij}$		$V_{ij} \neq V'_{ij}$	
		$[VA]=[VA]'$	$[VA]\neq[VA]'$	$[VA]=[VA]'$	$[VA]\neq[VA]'$
$[M]=[M']$	$m_{kl} =$	<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>		
	$b_{kh} =$	Génère des formes de compa-gnonages			
	$b_{kh} \neq$				
	$m_{kl} \neq$	<b>Cas 4</b>			
$[M]\neq[M']$	$m_{kl} =$				
	$b_{kh} =$				
	$m_{kl} \neq$			<b>Génère des formes Filières</b>	
	$b_{kh} \neq$	<b>Cas 3</b>			

**Evh**  
**[V] indifférent [V'] : I1 et I2**  
**indifférents l'un à l'autre**



# Evh [V] = - [V'] (opposition/incompatibles)

		$v_{ij} \cong v'_{ij}$		$v_{ij} \neq v'_{ij}$	
		[VA]=[VA]'	[VA]≠[VA]'	[VA]=[VA]'	[VA]≠[VA]'
[M]=[M']	mkl =			Cas 5	Cas 6
	bkh =				Génère des formes dictatoriales
	bkh ≠				
	mkl ≠				
[M]≠[M']	bkh =				Cas 7
	mkl =				Génère des formes concurrentes /guerres
	bkh ≠				
	mkl ≠				
	bkh ≠	Génère de l'indifférence (pas d'organis.)		Génère de la méfiance (orga temporaire)	Cas 8

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

# Annexes

# Caractéristiques des formes organisationnelles selon ADS.

## Forme brownienne

Caractéristiques :

- 1-autonomie de chaque entité sans dépendance, donc sans interrelation;
  - 2-globalement, en mouvements en apparence désordonnés;
  - 3-l'espace occupé par chaque entité est limité: -limité par son Evh et par son Emh, -d'autant plus limité que le nombre d'entités devient grand, ce qui signe le périmètre de la non-dépendance de chaque entité;
  - 4-Pas de produits / services collectifs d'envergure; « individualités individualistes ».
- Systèmes de valeurs [λVA] non apparentées.
  - Système de moyens [ΩMA] propres/spécifiques → Actions non coordonnées et limitées
  - Connaissances [λΩ] spécifiques

## Forme réseau

- 1-entités autonomes assez nombreuses, non hiérarchisées;
- 2-menaces implicites semblables de diverses sources sur chaque Evh;
- 3-chaque Emh formate implicitement les actes afin de repousser les menaces : la survie autonome de chaque entité dépend de sa dépendance aux autres entités pour faire masse;
- 4-les relations entre membres du réseau sont invisibles par les entités non-membres;
- 5-les frontières du réseau sont floues, des membres pouvant faire partie d'autres réseaux
- 6-les actes autonomes sont orientés dans le même sens, d'où influences vers l'extérieur peu perceptibles hors réseau : c'est le produit du réseau (aplanir l'environnement des Evh environnants);
- 7-les Evh des entités évoluent au même rythme;
- 8-lorsque le nombre d'entités devient grand, la menace externe s'estompe et le réseau se désagrège naturellement.

## Forme filière

Caractéristiques:

- 1-Nombre d'acteurs peu nombreux
- 2-Système culturels semblables
- 3-danger extérieur sur les valeurs
- 4-pas de relations hiérarchiques formelles
- 5-L'un des acteurs prend le *leadership*
- 6-Actions coordonnées: Evh complémentaires
- 7-Forme stable tant que le leadership est reconnu.

## Forme hiérarchique

Caractéristiques:

- 1-Nombre réduit de personnes (Conseil d'administration: en réseau ? En filière ?)
- 2-Danger environnant (mise en cause de l'autonomie: concurrence, guerre, ...)
- 3-Hiérarchisées par l'importance de leurs moyens
- 4-frontières relationnelles affirmées
- 5-Soumission hiérarchique d'autres groupes d'individus par dépendance au monopole des moyens durant les périodes de production, avec frontières d'actions strictes (danger interne)
- 6-ces groupes d'individus soumis sont eux-mêmes hiérarchisés, ce qui formate les relations (types « d'organisation »)

## Forme dictatoriale

Caractéristiques :

- 1-Nombre très réduit de personnes;
- 2-Systèmes culturels semblables, systèmes de moyens communs;
- 2-Danger externe imminent de survie autonome;
- 3-Hiérarchie directe et stricte sur d'autres groupes de personnes soumis par le monopole des moyens nécessaires à la vie courante, durant et hors temps de travail;
- 4-Menaces diversifiées par ces groupes soumis dues aux velléités d'insoumission.

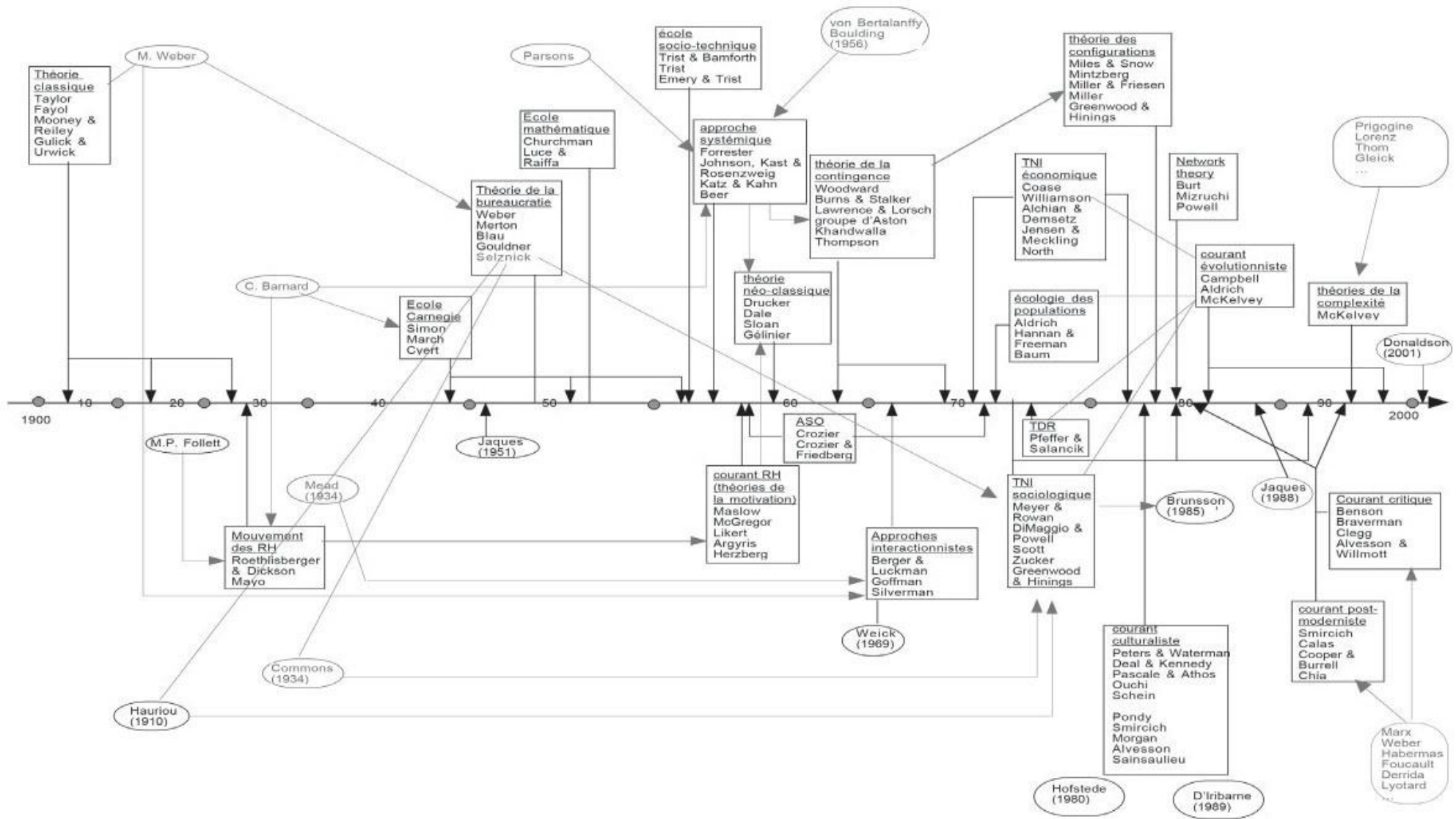
# Comparaison des caractéristiques des formes organisationnelles « canoniques »

- Pour chaque caractéristique : pas de succession ordonnée de l'intensité de chaque caractéristique d'une forme à une autre

➡ le passage d'une forme à une autre n'est pas immédiat : l'hypothèse de formes canoniques semblent se confirmer, d'où leur superposition permanente ?

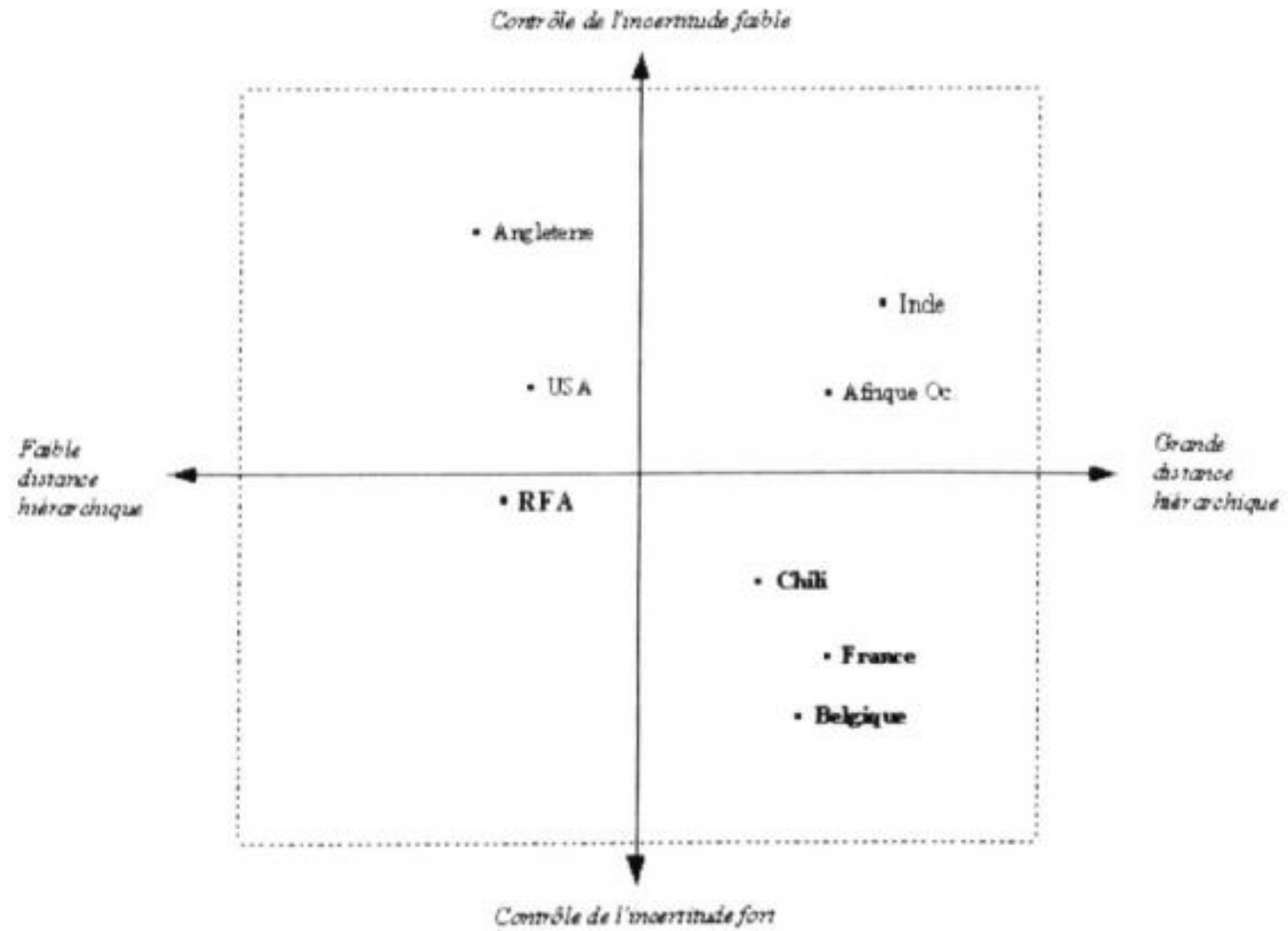
		dépendance	motricité	Brownien	Réseau	Filière	hiérarchie	Dictature
1	Nombre d'individus N dans l'espace donné	1	6	densité faible	densité significative	densité faible	significative à importante	significative
2	Variété des systèmes de valeurs	4	8	totale	identique	identique	variée	unique
3	Variétés des systèmes de moyens	2	8	totale	totale	complémentaires	coordonnées	mécanique
4	Niveaux des $\lambda G$	3	6	Limité à leur sphère d'activité	importante	complémentaires	coordonnées	limité
5	Hiérarchie/non-hiérarchie entre acteurs	4	5	non-hiérarchique	non-hiérarchique	leadership	hiérarchique	hiérarchique
6	Diversité des niveaux d'autonomie des individus	3	6	très diverses	très diverses	assez diverses	faible	nulle
7	Diversités des dépendances	7	4	nulle	totale	importante	totale	totale
8	Niveau des menaces	7	3	nulle	forte sur les valeurs	forte sur les valeurs	forte sur les moyens	très forte sur les moyens
9	Sens des actes	9	3	tous azimuts	orientés	orientés	unique	unique
10	Frontières des relations	7	0	pas de frontières	invisibles et floues	poreuses	formellement tracées	strictes
11	rythmes évolutions Evh/Emh	6	3	variés	mêmes rythmes spontanés	rythmes ajustés	rythmes dictées	rythmes imposés

# THEORIES DES ORGANISATIONS : L'ETAT DES RECHERCHES ACADEMIQUES (essentiellement d'origine anglo-saxonne)



Source :

# THEORIES DES ORGANISATIONS : L'ETAT DES RECHERCHES ACADEMIQUES

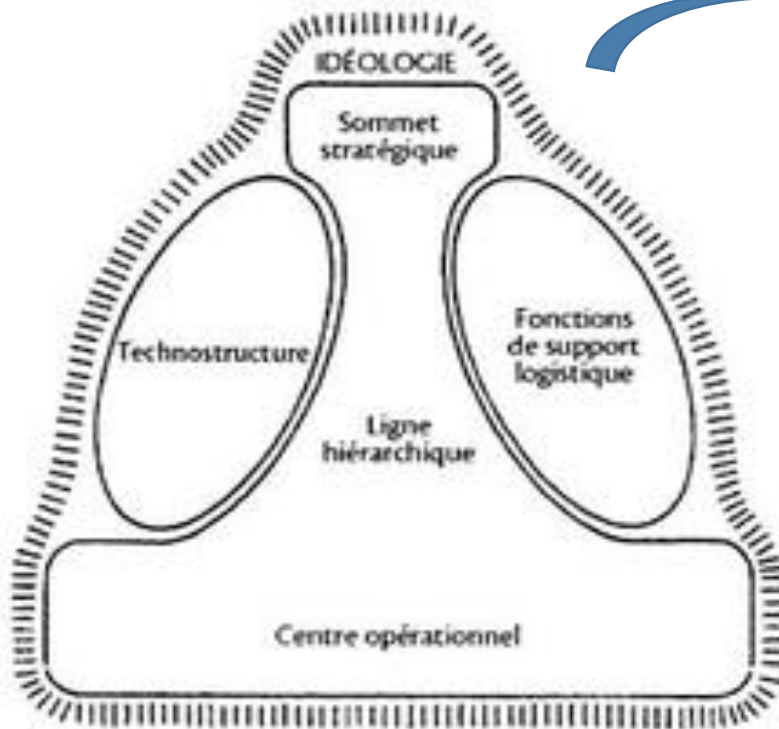


d'après G. Hofstede (Bollinger, Hofstede, 1987, p 229)

# THEORIES DES ORGANISATIONS : L'ETAT DES RECHERCHES ACADEMIQUES

## • LES CONFIGURATIONS DE MINTZBERG

### Les cinq fonctions



### Les cinq mécanismes

#### de coordination

1-L'ajustement mutuel

2-La supervision directe

3-La standardisation des procédés

4-La standardisation des résultats

5-La standardisation des qualifications

### LES CINQ CONFIGURATIONS

+ 2 ?

1-Structure simple

2-L'adhocratie

3-La bureaucratie mécaniste

4-La bureaucratie professionnelle

5-La structure divisionnalisée

+ Structure missionnaire

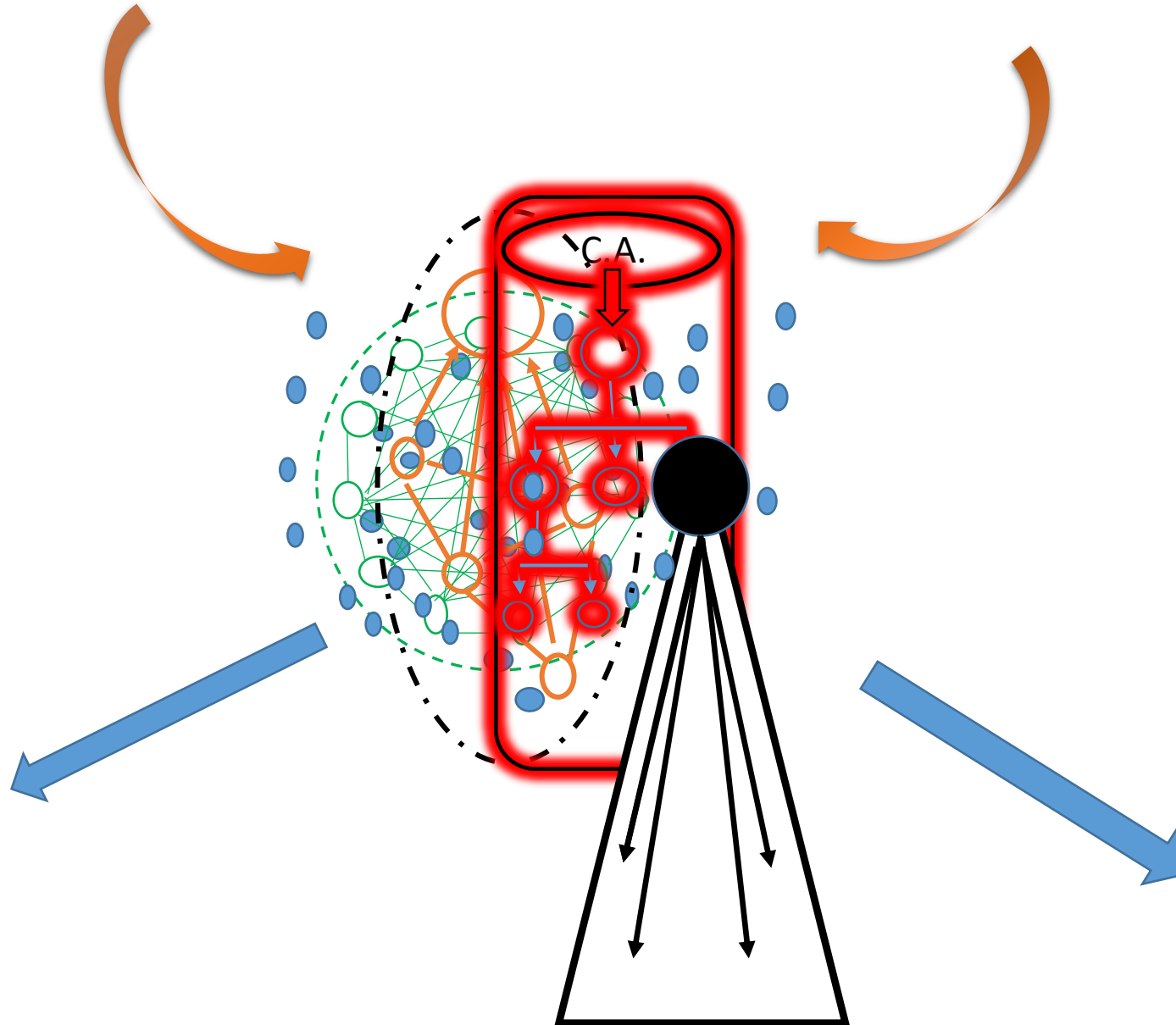
+ Structure politique

- Facteurs contextuels :

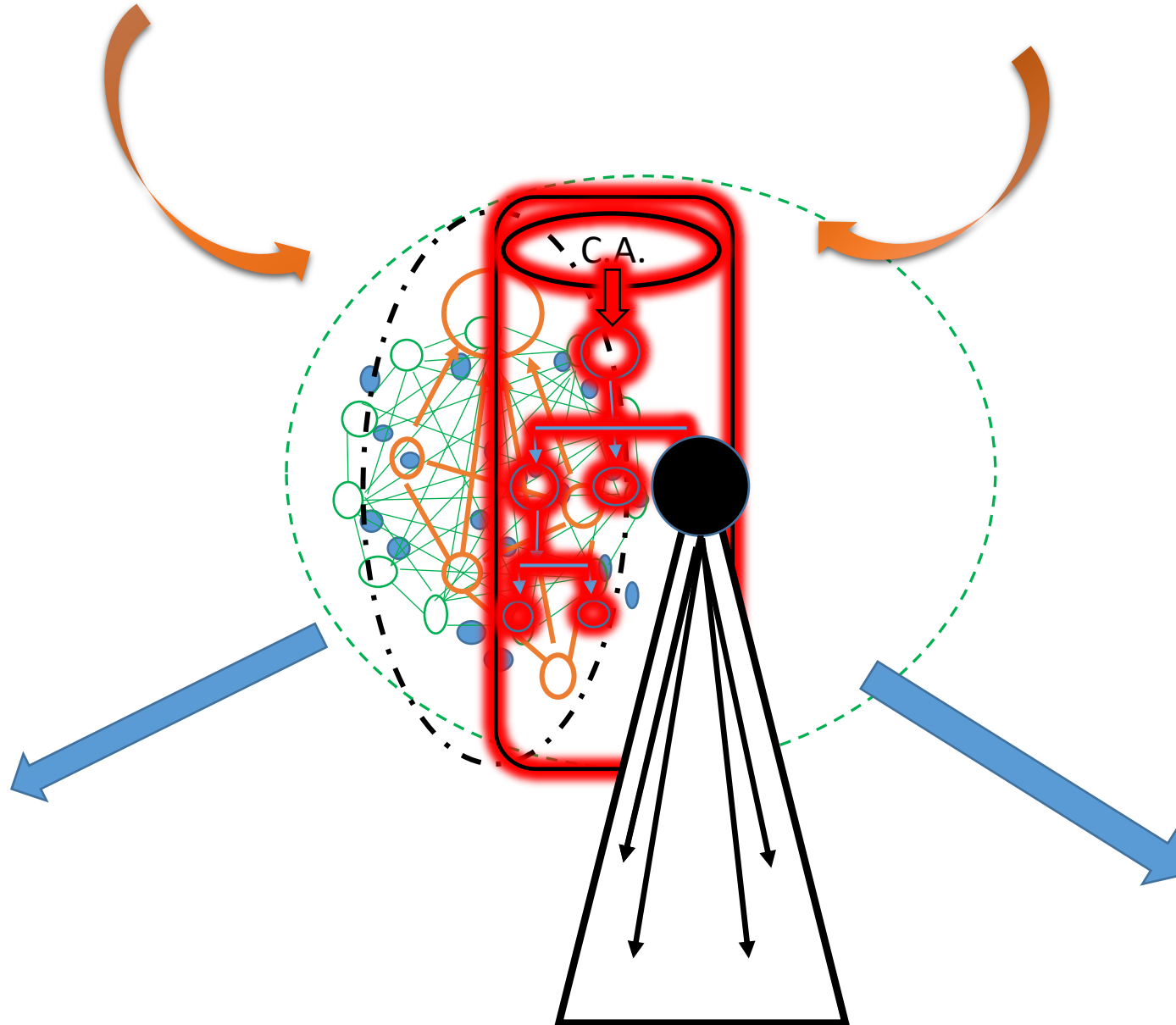
- 1-*L'âge et la taille* : plus une organisation est ancienne, plus elle est formalisée; plus l'unité est importante, plus sa structure est élaborée.
- 2-*Le système technique* : rôle régulateur (le travail se formalise, le centre opérationnel se bureaucratise, décentralisation sélective, multiplication des mécanismes de liaison, la structure administrative se renforce).
- 3-Lorsque *l'environnement* devient hostile : centralisation
- 4-*Le pouvoir* : plus le contrôle extérieur se renforce, plus de formalisation et de centralisation.

Source :

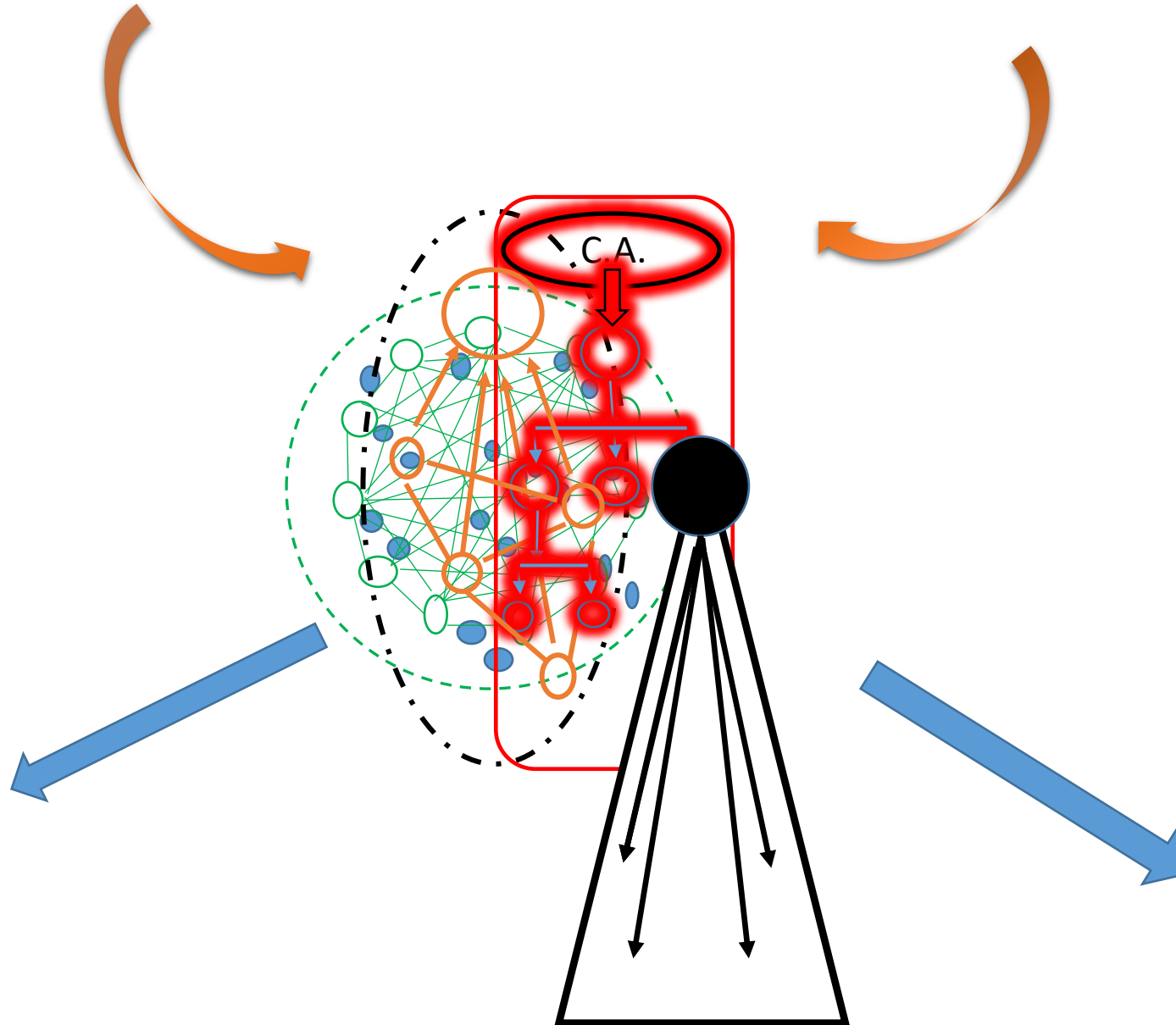
# Amplification du mouvement brownien: quels effets ?



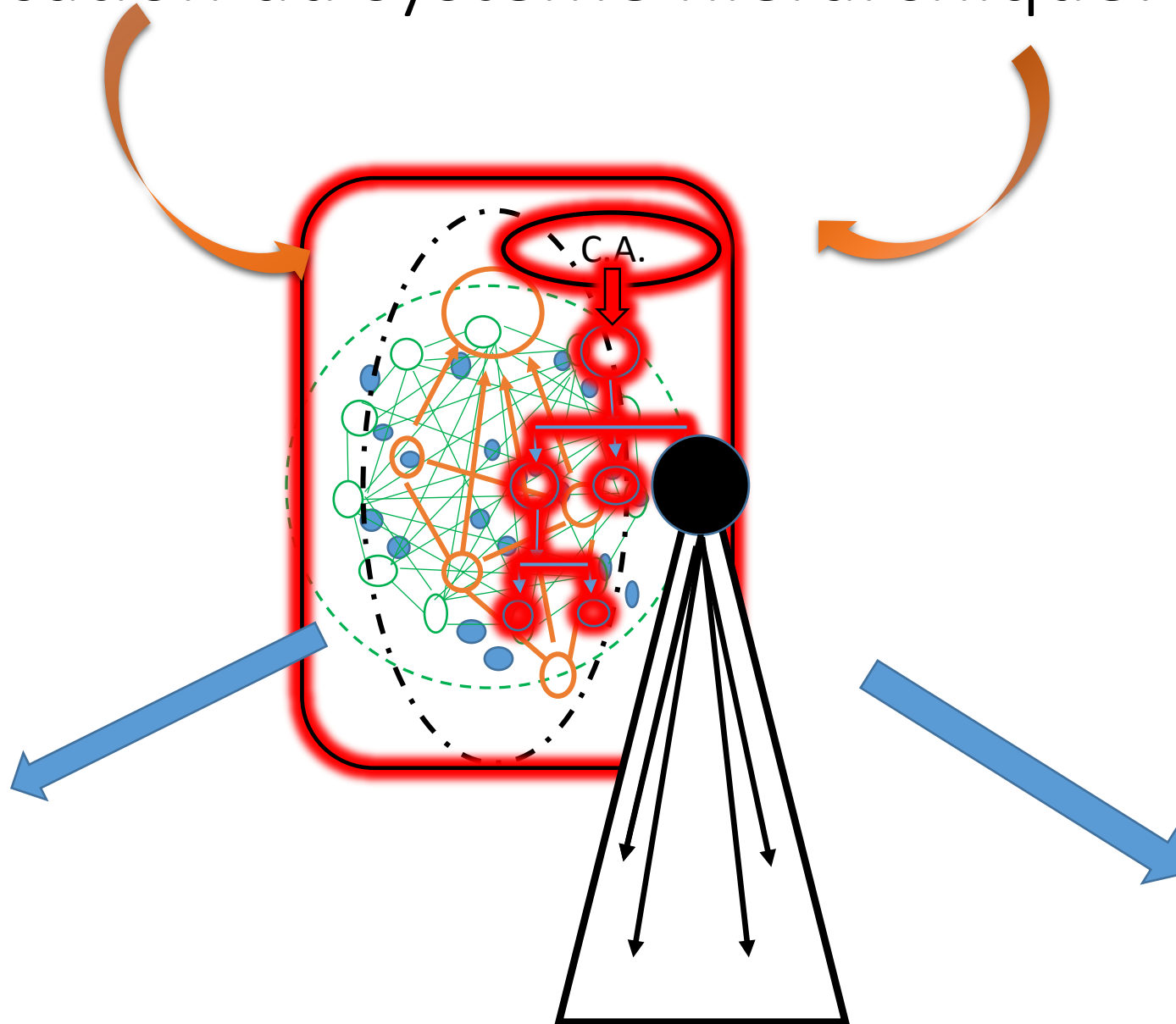
# Amplification des réseaux : quels effets?



# Amplification des filières : quels effets ?



# Amplification du système hiérarchique: quels effets ?



# Amplification du système dictatorial : quels effets ?

