



Du vertical à l'horizontal : qui impulse, qui dirige, qui contrôle ?

Françoise Grossetête, Dominique Pon, Nicolas Revel, Guy Vallancien
Modérateur : Antoine Flahault

Les instituts constituant le système de santé sont trop nombreux. Ils produisent de nombreux textes et réglementations, contradictoires les uns avec les autres et donnant lieu à de multiples contrôles. Ce système vertical pose une organisation en silos où personne n'est responsable des politiques globales. Il ne permet pas de tenir compte des remontées des patients et ne favorise aucunement les collaborations transversales et inventives entre métiers.

1. Démocratie verticale et démocratie horizontale : du centralisme à la décentralisation

En France comme en Europe, le modèle politique est très vertical, au contraire de la Suisse, où les citoyens votent sur tout et partout, parfois à l'échelle du canton. En Suisse, la démocratie est horizontale. La France manque de régions aussi fortes que les cantons suisses pour développer un système similaire.

2. Le nouveau fonctionnement horizontal de l'entreprise n'est pas un gage de démocratie

Si la démocratie existe aussi bien en France comme en Europe, elle reste très verticale. Dans les entreprises, le fonctionnement est à l'origine vertical, mais contrairement à la France et à l'Europe, il n'est pas démocratique. Le management est passé du paternalisme à l'industrialisation, mais sans jamais passer par la démocratie. L'entreprise a méthodiquement supprimé toute référence à l'humain. Le manager illustre par son rôle cette absence de démocratie. De plus en plus d'entreprises développent les méthodes collaboratives et horizontales, mais ne mettent pas pour autant la démocratie au centre du fonctionnement.

3. Les limites de l'horizontalité dans le pilotage des structures et dans la prise de décision

L'épisode de la grippe H1N1 en 2009 constitue un parfait exemple de fonctionnement vertical. Une décision a été prise au plus haut niveau. Si le débat avait reposé sur un fonctionnement démocratique horizontal, la décision n'aurait pas été prise. Quelle que soit la pertinence de la décision, il est extrêmement rare qu'une proposition recueille plus de 50 % d'avis positifs. La démocratie horizontale présente donc des limites lorsque de grandes décisions doivent être prises.

4. Le croisement entre le pouvoir vertical et la démocratie horizontale, à condition que l'État permette aux initiatives locales de se développer

À l'image des organisations matricielles des entreprises, le système de santé a besoin de faire coexister et dialoguer les logiques verticale et horizontale. Il s'agit d'aller plus loin que la simple remontée des remarques des professionnels de terrain. L'innovation et l'expérimentation ne viennent pas du sommet. Elles viennent du terrain et doivent pouvoir en remonter rapidement. Cette remontée doit s'organiser, afin que la France parvienne enfin à déployer ce qui fonctionne. L'État doit limiter ses interventions, libérer les initiatives et contrôler *a posteriori* plutôt que de vouloir légiférer *a priori*.