

# Verticalité, horizontalité et changement dans les organisations. Pensée disjonctive, pensée conjonctive et pensée complexe.

Jacques Rodet, février 2009

## Introduction

Une organisation quelle qu'elle soit, et comme sa dénomination l'indique, a la nécessité de structurer les différentes parties qui la constituent, ses organes. Par structuration, nous entendons tout à la fois l'identification de ces parties, leurs rôles, leur mode de fonctionnement, leurs moyens de communication et leurs interactions.

Une organisation se définit, certes par ce qui la constitue, mais aussi par les rapports qu'elle entretient avec l'environnement dans lequel elle évolue. Comme tout organisme vivant, elle est amenée à préciser ce qui la distingue de ce qui l'entoure. Trop ouverte à son environnement, l'organisation devient l'objet d'une désorganisation, l'entropie, qui peut aller jusqu'à remettre en cause les conditions de son existence. L'organisation pour exister a besoin de déployer des forces, la néguentropie, qui lui permettent tout à la fois de constituer son identité et d'agir.<sup>1</sup>

La question du changement dans les organisations et de son accompagnement s'inscrivent toujours dans cette double réalité où forces entropiques et néguentropiques agissent de manière concomitante. Le changement affecte l'organisation de différentes manières mais l'une d'entre elles est bien la porosité que l'organisation offre aux sollicitations venant de l'extérieur. Les changements liés à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) relèvent fréquemment de causes extérieures. Aucun besoin d'accompagner le changement lié à la mise en place d'un Intranet et de ses répercussions sur la politique et le fonctionnement de la communication interne de l'organisation, n'était imaginable et nécessaire il y a encore une vingtaine d'années. C'est parce que la technologie Internet s'est développée dans l'environnement extérieur des organisations que ces dernières se sont progressivement posées des questions relatives à la déclinaison interne de ce mode de communication. C'est bien l'entropie dont l'organisation a été l'objet qui lui a permis dans une démarche adaptative la mise en œuvre de stratégies néguentropiques qui l'ont fait changer mais également rester elle-même.

## La verticalité dans l'organisation

Dès que l'idée survient de lancer une nouvelle organisation<sup>2</sup> se pose la question des organes qui la composent. Lorsqu'un individu arrive dans une organisation, un des premiers documents qui lui est utile pour mieux l'appréhender est l'organigramme dans lequel il trouve de manière hiérarchisée les différents services et leurs responsables. A certains égards, le

- 
- 1 La néguentropie est un facteur d'organisation des systèmes physiques, et éventuellement sociaux et humains, qui s'oppose à la tendance naturelle à la désorganisation: l'entropie. Article Néguentropie de Wikipédia. <http://fr.wikipedia.org/wiki/N%C3%A9guentropie> Lien consulté le 25 février 2009
  - 2 Nous utilisons, ici, de manière privilégiée et générique, le terme d'organisation pour désigner au choix du lecteur l'association, l'entreprise, la collectivité territoriale, l'administration.

processus est semblable pour de nombreuses activités humaines telles que la construction d'une maison (quel lieu, quelle mode de construction, quel architecte, quels prestataires, etc.) la rédaction d'un texte qui commence fréquemment par la définition du plan et de ces différentes parties, la réalisation d'un projet d'introduction des TIC dans la communication d'une organisation (quels objectifs, quels acteurs, quels outils, quels résultats escomptés, etc.). Descartes dans sa Méthode ne préconise-t-il pas dans son second précepte de « *diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre.* » Ainsi, dans nos sociétés où le cartésianisme domine, nous avons l'habitude non seulement de diviser mais également de hiérarchiser les éléments d'un tout afin de s'en donner une représentation plus claire et opérationnelle.

Sans rentrer ici dans les détails des différentes formes d'organisation et de leurs management, nous pouvons aisément constater autour de nous que les organisations sont dans leur quasi totalité structurées de manière hiérarchique, de manière verticale.

La verticalité offre de nombreuses facilités de fonctionnement. Chacun se situe précisément par rapport aux autres, identifie facilement son champ d'intervention, à qui il rend des comptes et en fonction de sa place dans l'organigramme à qui il en demande. De la même manière, des actions de large envergure peuvent être envisagées par la division en des actions plus réduites affectées à tel ou tel acteur de l'organisation. Le succès de la verticalité est dû autant à la « servitude volontaire »<sup>3</sup> des individus qu'à la puissance d'action qu'elle donne à l'organisation.

La verticalité, basée sur le cartésianisme, en possède également les limites. Lorsque l'action est subdivisée, très peu d'acteurs en ont une vision globale. Bien plus, l'individu peut avoir le sentiment de n'être qu'un rouage parmi d'autres dont la fonction est de s'acquitter de ce qui lui est demandé et rien de plus. Dans une organisation verticale ce sont les « chefs » qui seuls voient le panorama comme le général du XVIIe siècle était le seul à embrasser d'un seul regard le théâtre de la bataille.

Par ailleurs, il est peut-être un peu rapide de considérer que la somme des parties d'un tout soit uniquement le tout. D'une part, il est assez généralement admis que le tout est supérieur à la somme de ses parties : un être humain est plus que la somme de son foie, de son coeur, de son cerveau et de ses autres organes. La situation où, un individu ayant une idée, en rencontre un autre qui a également une idée, donne, sous réserve des conditions nécessaires à l'échange, deux individus avec deux idées... et parfois même trois ou plus. Ainsi, le fonctionnement des parties de l'organisation et, davantage, leurs interactions provoquent des émergences. D'autre part, il est tout aussi exact d'affirmer que le tout est inférieur à la somme de ses parties lorsque la coopération des parties est insuffisante à maintenir le tout. Edgar Morin nous alerte sur le fait que, « *le tout est également moins que la somme des parties car les parties peuvent avoir des qualités qui sont inhibées par l'organisation de l'ensemble* ». Ce qui compte donc, c'est bien la manière dont les parties vont coopérer et parfois collaborer.<sup>4</sup> Ce qui compte, c'est la capacité de l'organisation à facili-

---

3 La Boétie. Discours de la servitude volontaire. Éditions Mille et une nuits n°76, 1995

4 La coopération est précisément fondée sur la division et la répartition des tâches entre les acteurs. La collaboration

ter les émergences issues de l'interaction de ses parties. A cet égard, et malgré les avantages opérationnels qu'elle présente, la verticalité cumule un certain nombre de désavantages qui tiennent à la division et à la dilution du sens pour le plus grand nombre.

## L'horizontalité dans l'organisation

L'horizontalité dans l'organisation est l'objet de discours, et dans des cas plus rares de choix de management, de plus en plus actuels. Les prémisses de cette évolution sont à rechercher dans la promotion de l'autonomie. « Depuis les années 90, l'autonomie est une valeur à la hausse. Pour certains managers qui font la publicité de l'autonomie, il s'agit souvent de rendre moins visible le pouvoir hiérarchique tout en faisant peser de nouvelles contraintes sur l'individu promu autonome. »<sup>5</sup> De manière plus récente, l'horizontalité est portée par les TIC, en particulier par ce qu'il est convenu de nommer le Web2.0.<sup>6</sup> Les réseaux sociaux participent de cette communication où le refus hiérarchique est érigé en principe. Des initiatives comme Wikipédia sont fondées sur la mise à égalité des contributeurs<sup>7</sup>. Dans les organisations, le knowledge management s'appuie fréquemment sur la mise en œuvre de communautés de pratique permettant la capitalisation des savoirs informels.

Dans bien des cas, c'est la poursuite de projets d'intégration des TIC qui amène l'organisation à s'interroger sur un mode de fonctionnement qui ne soit plus seulement vertical mais qui autorise les communications horizontales. Il est attendu de l'horizontalité des échanges plus fréquents, moins formels, plus riches entre les différentes parties et acteurs de l'organisation. Si l'horizontalité peut être considérée comme la bouffée d'air pur, ne s'agit-il pas de s'en servir plutôt comme soupape de sécurité dans une interprétation à minima de cette réplique dans « Le Guépard » de Visconti : « *Il faut que tout change pour que rien ne change.* » ? Les avantages de l'horizontalité semblent nombreux et justement fournir un contrepoint aux désavantages de la verticalité. Sa mise en place n'en reste pas moins difficile et présente aussi son lot d'inconvénients.

Nous avons lié le cartésianisme, pensée disjonctive parce qu'elle sépare et isole, à la verticalité. Nous rapprochons maintenant l'horizontalité à la pratique conjonctive qui ne se traduit le plus souvent que par une « pensée injonctive »<sup>8</sup>. L'horizontalité se veut effectivement une pensée conjonctive dans le sens où elle ambitionne de lier, de relier et de faire communiquer harmonieusement les parties de l'organisation entre elles. En ce sens, elle partage avec la verticalité l'objectif d'une organisation plus efficace alors que l'une et l'autre recourent à des moyens contraires : l'égalitarisme et un certain désordre ; la hiérarchie et l'ordre.

---

est de nature différente puisqu'il s'agit pour chacun des acteurs d'atteindre le même objectif. La coopération c'est une course de relais alors que la collaboration c'est une cordée.

- 5 Rodet, Jacques (2005) Autonomie et métacognition des apprenants à distance. Dans *Chroniques et entretiens* (p.36-46) <http://jacques.rodet.free.fr/chronent.pdf> Lien consulté le 25 février 2009.
- 6 Cf. le réseau Apprendre 2.0 qui pratique et informe sur les outils collaboratifs du Web2.0. <http://apprendre2point0.ning.com/> Lien consulté le 25 février 2009.
- 7 Bien que celle-ci soit remise en question par de nouvelles règles de modération des contributions.
- 8 « Pensée injonctive » : où l'injonction sert de pensée voire de viatique pour l'action. Tel le mot d'ordre, ou même l'ordre, « Soyez autonomes ! » qui n'est autre qu'une injonction paradoxale.

Les désavantages de l'horizontalité sont consubstantiels à sa nature. La perte de repères, d'où le locuteur s'exprime, de son autorité, de sa légitimité, de la pertinence de son expression, ce que nous nommons le désordre en sont les principales caractéristiques. Dès lors, si elle autorise davantage d'interactions entre les parties de l'organisation, ce en quoi la verticalité pêche, les résultats de celles-ci ne se manifestent pas toujours de manière positive.

Ainsi donc, verticalité et horizontalité se présentent comme deux images inversées d'une même réalité. Avant de voir comment il est possible de les articuler dans une perspective plus large, nous allons aborder la question du changement dans l'une et l'autre.

### **Le changement dans une organisation verticale**

Le changement dans une organisation verticale est à l'initiative de la hiérarchie, souvent des responsables les plus importants. C'est le directeur de la communication qui, par exemple, va impulser l'utilisation généralisée de l'Intranet par tous les salariés.

Ce projet, il va le définir à partir des objectifs qu'il souhaite atteindre. Il définira les actions d'accompagnement du changement en fonction des représentations qu'il se fait de leur nécessité, c'est-à-dire à partir de la manière dont il se représente les freins, les besoins de formation, le volume et la qualité de la communication nécessaire à l'adhésion de la part des salariés. Toutes ces décisions, il les prendra seul ou du moins en concertation avec les seuls autres responsables hiérarchiques impliqués. Les acteurs impactés par le changement n'auront qu'une vision partielle, tronquée du projet dont ils ne connaîtront que ce qui aura été jugé bon qu'ils sachent pour la réussite du projet. Cette vision partielle n'est que la projection de la représentation subjective de la hiérarchie. Il y a peu de chances que les acteurs « s'y retrouvent » et au contraire que leur soit ainsi renvoyé une image dans laquelle ils ne peuvent se reconnaître.

C'est ainsi que de nombreuses réformes, que des projets impliquant le changement du plus grand nombre, échouent ou n'atteignent que très modérément leurs objectifs initiaux.

Ce qui manque à l'accompagnement du changement dans l'organisation verticale c'est l'indispensable adhésion qui ne peut être vraiment réelle qu'à la condition d'associer tous les acteurs non pas à sa seule mise en œuvre mais également à sa définition. Ce qui manque c'est l'absence d'interactions entre les parties. Ce qui empêche d'agir différemment est la structure verticale elle-même. Ainsi, la conduite du changement dans une organisation verticale appelle l'introduction de l'horizontalité.

### **Le changement dans une organisation horizontale**

Le changement dans une organisation horizontale pourrait apparaître comme naturel et aisé. Il n'en est rien. Tout d'abord la première difficulté va être d'identifier le besoin de changement. Contrairement à l'organisation verticale, il n'existe dans l'organisation horizontale aucun acteur bénéficiant d'un point de vue plus général susceptible de repérer le changement nécessaire.

A contrario une multiplicité d'expression de la part des acteurs peut pointer de nombreux changements souhaitables. La difficulté va être de faire le tri, de choisir entre les options, bref de hiérarchiser les possibles. Cela nécessite le recours à de nombreux échanges, négociations, émergence de consensus. A chaque étape du projet de changement il en sera de même. La longueur du processus peut ne pas avoir de fin et la discussion sur le changement se substituer au changement par manque de processus décisionnel plus directif.

Ce qui empêche d'agir différemment est la structure horizontale elle-même. Ainsi, la conduite du changement dans une organisation horizontale appelle l'introduction de verticalité.

## La complexité dans le changement dans les organisations

Le changement dans une organisation de type vertical tout comme de type horizontal est handicapé par la nature même de sa structure. Le changement dans une organisation verticale passe par l'introduction d'horizontalité et de verticalité dans une organisation horizontale. Bien évidemment, la plupart des organisations ne sont pas purement verticale ou horizontale et c'est bien pour la mise en évidence des limites de ces archétypes que nous les avons abordés d'une manière que certains peuvent juger caricaturale.

Il n'en reste pas moins que les organisations sont globalement davantage marquées par la verticalité et que les tentatives d'horizontalité sont souvent timides et parfois dévoyées pour justement rendre invisible la verticalité. Aussi, le responsable de l'accompagnement du changement se verra plus fréquemment aux prises des limites de la verticalité qu'à celles de l'horizontalité.

Le défi pour les organisations est, dans une optique de changement, de concilier, d'articuler et de combiner les avantages des fonctionnements verticaux et horizontaux. Il s'agit donc d'accepter l'hybridation, le métissage et d'en penser les modalités.

Tout comme nous nous sommes appuyés sur la pensée cartésienne pour évoquer la verticalité et sur ce que nous avons nommée la pensée conjonctive pour l'horizontalité, l'articulation de ces contraires nécessite un autre cadre conceptuel : la pensée complexe. Son principal penseur, Edgar Morin<sup>9</sup>, en définit les principes de la manière suivante :

Le principe dialogique « *unit deux principes ou notions antagonistes, qui apparemment devraient se repousser l'un l'autre, mais qui sont indissociables et indispensables pour comprendre une même réalité* ».

Le principe de récursion : « *C'est une boucle génératrice dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit.* »

Le principe hologrammatique « *met en évidence cet apparent paradoxe de certains systèmes où non seulement la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie [...] l'individu est une partie de la société, mais la*

---

9 Cf. *La Méthode*, 6 volumes de 1977 à 2004, Le Seuil

*société est présente dans chaque individu en tant que tout, à travers son langage, sa culture, ses normes. »*

L'application de ces principes au changement dans les organisations amène à considérer les dimensions verticale et horizontale comme des éléments antagonistes et indissociables. De ce fait, il ne s'agit pas tant d'assurer la suprématie de l'une sur l'autre mais d'entretenir leur rapport dialogique. Ainsi, introduire ou renforcer l'horizontalité où elle fait défaut, introduire ou renforcer la verticalité où elle fait défaut est un premier guide d'action pour le responsable du changement dans l'organisation.

Le principe de récursion permet de penser le changement comme une cause et un effet et de poser la boucle récursive suivante utile au responsable du changement : changer sa manière de penser le changement provoque le changement dans le changement qui à son tour change sa manière de penser le changement.

Enfin, le principe hologrammatique permet au responsable du changement dans l'organisation de penser que le changement, est un élément de l'organisation, mais que l'organisation est aussi dans le changement.