

# Je tutoie mes assistantes...

bien  
ou  
mal ?

Rodolphe Cochet - Fondateur de Dental RC



« J'ai toujours pris l'habitude de tutoyer mes assistantes dès leur entrée dans le cabinet.

Je connais des confrères qui vouvoient les leurs. Néanmoins, j'ai parfois l'impression qu'elles sont un peu familières dans leur propos, formulent plus facilement des critiques ou auraient tendance à se justifier de manière plus systématique. Existe-t-il des normes dans une telle situation ? »

Nombre de cabinets dentaires, sous prétexte qu'ils forment une petite entité quasi « familiale », ont pris pour habitude d'instaurer le tutoiement systématique sans même se poser la question de l'impact éventuel sur le leadership du praticien-manager. L'acte de « tutoyer » se passe, aussi parfois, d'une éventuelle demande d'autorisation auprès du personnel concerné, ce qui, plus qu'une maladresse, est contraire aux règles élémentaires de bienséance, cabinet dentaire ou pas. Il est vrai qu'entre confrères, le tutoiement est devenu une coutume. S'il existe plus de praticiens qui tutoient, en règle générale, leurs assistantes, et que la plupart d'entre eux considèrent qu'il ne s'agit que d'une simple form-

lité ambivalente, il y en a aussi certains qui tutoient spontanément leurs assistantes, mais leur demandent, *a contrario*, de les vouvoyer !

## Incidence de la relation verbale

Il est clair que les praticiens ont quelques difficultés à mesurer l'impact psychologique et sociologique de ce qui ne pourrait être, après tout, qu'un détail, une formalité sans importance. C'est peut-être un simple souci de forme, mais c'est loin d'être un détail. En effet, il suffit par exemple d'accompagner des cabinets dentaires dans le cadre de la conduite d'un changement managérial pour comprendre à quel point le personnel se comporte très différemment d'une situation à l'au-

tre, et pour voir comment les opérations de communication interne s'y déroulent. On observe qu'au sein d'une équipe où le tutoiement est la règle, l'ambiance paraît certes plus « familiale », mais aussi plus familière, c'est-à-dire que l'assistante a tendance à rechigner à la tâche plus facilement, et sans nécessairement y mettre les formes, à marquer une opposition quasi naturelle, voire systématique, au changement. Lorsqu'il s'agit pour le praticien de mettre l'un des membres de son personnel face à une erreur ou une faute professionnelle évidente ou flagrante, la situation est encore plus « conflictuelle », et on assiste dès lors à une auto justification de la part de l'employé et en particulier à une moindre réceptivité à la « critique ». À un même

niveau, le praticien-manager qui s'adresse à son personnel ou à ses assistantes a une manière de présenter le changement ou de nouvelles directives de manière plus abrupte, bien moins professionnelle, avec un leadership qui s'efface au bénéfice d'une relation de type « paternaliste », ou « matriarcal » lorsque le manager est une femme.

Et c'est là que le bât blesse. Le « praticien tutoyeur » s'adresse à son personnel avec un déficit évident de crédibilité au regard des membres de son équipe. Ce n'est pas une impression, c'est une réalité, car le tutoiement, au-delà d'une apparente règle de proximité relationnelle qu'il instaure, dénature complètement la relation hiérarchique du praticien-manager à son assistante-employée.

La langue française différencie très nettement ces deux modes de relation verbale, et chacun d'eux oriente la nature de la relation à l'autre, plus ou moins consciemment. Le tutoiement et le vouvoiement ont des incidences particulièrement distinctes sur le mode de comportement de ses protagonistes.

### Vouvoiement et pouvoir

Si l'on devait définir un mode de communication dans le cadre des relations hiérarchiques au sein des cabinets dentaires, c'est sans l'ombre d'un doute que le vouvoiement devrait être systématiquement instauré, d'autant plus au sein de petites entités comme celles des cabinets médicaux. C'est en particulier en termes de prévention et gestion des conflits interpersonnels et interprofessionnels que cette mesure de « courtoisie » et de « neutralité » des rapports devrait être vivement recommandée. En effet, dans une situation de conflits, si l'on s'en réfère par exemple à la théorie ascensionnelle des conflits de F. Glasl, le point de rupture<sup>(9)</sup> et dernier degré du conflit

et de non-retour dans le cadre d'un désaccord ou d'une opposition est plus facile à franchir et à dépasser lorsque les limites linguistiques ne sont pas définies. Passé le point de « non-retour », la recherche de solutions managériales s'avère très difficile, et parfois le licenciement ou la mise en arrêt maladie semblent être les seules issues envisageables pour les acteurs du conflit. En somme, le vouvoiement fonctionne comme une barrière psychologique, sociologique et morale qui délimite d'emblée les rapports de force et de pouvoir au sein d'un cabinet dentaire. Le chirurgien-dentiste/orthodontiste manager est, et sera inévitablement, confronté à ses « insuffisances managériales » au cours de son exercice d'employeur et de gestionnaire d'équipe, alors, autant prévenir que guérir!

Le tutoiement fonctionne dans certains

cabinets qui l'ont instauré de manière quasiment naturelle et l'équipe s'y est accoutumée : ce contre-exemple ne signifie donc pas que vous deviez instaurer *ex abrupto* la règle du vouvoiement après avoir pris connaissance de ces consignes ! Mais si vous envisagez une restructuration, si un changement d'équipe est en vue, ou si vous tenez simplement à conduire un nouveau mode de management, ne **louveyez** plus, soyez transparent avec votre nouvelle équipe en appliquant *stricto sensu* la formule du vouvoiement. Cette règle s'applique aussi aux « collaborateurs »...

### Qu'en pensent les assistantes ?



Aux questions : « votre praticien vous tutoie-t-il ? Vous a-t-il demandé votre accord préalable ? Est-ce que cela vous dérange ? ».

Sauf quelques exceptions, les réponses se recourent en moyenne :

« Mon praticien m'a tutoyée dès le premier jour de mon embauche de manière naturelle, du moins pour lui. Cela m'a fortement perturbée au début, et puis je m'y suis faite. Mais si j'avais le choix, ou si je devais travailler dans un autre cabinet, je pense que j'aborderais ce sujet d'entrée de jeu et demanderais au praticien de bien vouloir me vouvoyer ».

« Le praticien me tutoie. Il m'a demandé mon autorisation préalable en m'indiquant qu'il avait toujours instauré ce mode de relation au sein de son cabinet. Je n'ai pas osé lui dire non, mais cela me met mal à l'aise. Son ton est parfois familier, mais il ne s'en rend peut-être pas compte ? ».

« Cela fait tellement longtemps qu'on se tutoie que je ne me suis même pas posé la question. Pour moi, peu importe maintenant. Mais si j'avais le choix, je préférerais que mon boss me vouvoie puisqu'en principe on doit le vouvoyer, en particulier devant les patients ».