

ESM- Formation & Recherche en Soins
Université Paris Est Créteil/Val de Marne

Diplôme de Cadre de Santé



**Tu me dis « vous » ou
vous me dites « tu » ?**

Marianne RONDIN

DCS@21-22

ESM – Formation & Recherche en Soins
2 rue Antoine Etex 94000 CRETEIL

Note aux lecteurs

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation. Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des auteurs et de l'IFCS de l'ESM - Formation & Recherche en Soins.

Remerciements

Je tiens à remercier Nadine SGUERZI, ma directrice de mémoire, pour sa bienveillance et sa compréhension pendant ce long parcours semé d'embûches.

Je remercie également Véronique GUIBERT et Patrick FARNAULT pour avoir répondu à mon appel au secours et m'avoir remise sur les bons rails.

Je remercie mes camarades du « Groupe B the best ». Vous êtes tous de belles rencontres et nos fous rires ont été une grande source de réconfort.

Enfin, une pensée très affectueuse à mes enfants Marius et Tristan et à mon mari Patrick. Vous m'avez donné la force d'aller au bout de ce travail et de cette année.

Table des matières

Liste des abréviations	2
Introduction	3
1. Contexte d'émergence	4
1.1 Situation d'appel	4
1.2 La phase exploratoire	5
1.3 Analyse des entretiens exploratoires	5
1.4 La question de départ	8
2 Cadre de référence	9
2.1 Le tutoiement, le vouvoiement	9
2.2 L'autorité	13
2.3 Le Respect	15
2.4 La distance « suffisamment bonne »	16
2.5 Et le cadre de santé dans tout ça ?	18
2.6 La culture d'entreprise	21
2.7 Problématique	22
3 Phase exploratoire	23
3.1 Le choix de l'outil d'enquête	23
3.2 Profil des professionnels interrogés	23
3.3 Déroulé des entretiens	24
3.4 Limites	25
4 Analyse des résultats	26
4.1 Analyse des descriptions	26
4.2 Usages du tutoiement-vouvoiement	28
4.3 Représentations du tutoiement	31
4.4 Représentation du vouvoiement	33
4.5 Le respect	35
4.6 L'autorité	38
4.7 Le tutoiement-vouvoiement comme outil managérial	40
4.8 La culture du service	44
4.9 L'impact culturel et générationnel	46
5 Synthèse des résultats	48
6 Limites et apports du travail de recherche	50
Conclusion	51
Bibliographie	52
Table des annexes	

Liste des abréviations

AP : auxiliaires de puériculture

APHP : assistance publique des hôpitaux de Paris

CP-DMU : cadre paramédical de département médico-universitaire

FFCS : faisant fonction de cadre de santé

IDE : infirmière diplômée d'état

IFSI : institut de formation en soins infirmiers

IFCS : institut de formation des cadres de santé

IPDE : infirmière puéricultrice diplômée d'état

PMI : protection maternelle et infantile

TSH : technicien supérieur hospitalier

Introduction

Dans le cadre de la validation du diplôme de cadre de santé, l'institut de formation des cadres de santé de l'école supérieure de Montsouris propose aux étudiants de réaliser un travail de recherche sur une thématique de leur choix. Dans le cadre de cette recherche, j'ai fait le choix de m'intéresser à l'usage du tutoiement et du vouvoiement dans le contexte du management.

L'idée de ce thème de recherche prend sa source dans mon expérience professionnelle d'infirmière en établissement public et d'adjointe en crèche hospitalière. J'ai fait le choix d'utiliser le vouvoiement alors que ce mode d'adresse n'était pas « naturel » pour moi lorsque j'étais infirmière. Je me suis également rendu compte que les cadres de santé utilisaient majoritairement le vouvoiement dans leur management.

Par ce travail d'initiation à la recherche, je souhaite mener une réflexion sur ce choix de pronom d'adresse et sur l'influence que cela peut avoir sur la posture managériale du cadre de santé.

Afin de me suivre dans ma réflexion, je vous propose de découvrir, dans un premier temps, le contexte d'émergence de cette thématique ainsi qu'une rapide synthèse des deux entretiens exploratoires que j'ai réalisés pour valider mon thème de recherche.

Je vous exposerai, par la suite, le cadre de référence de ce travail, dans lequel j'aborde différents concepts liés aux usages du tutoiement et du vouvoiement, tels que l'autorité, le respect et la juste distance. A partir de ce cadre, je vous présenterai ma question de recherche puis la méthodologie de recherche utilisée et les résultats obtenus.

Enfin, après l'analyse des résultats, je tenterai d'apporter des éléments de réponses à la problématique proposée.

1. Contexte d'émergence

1.1 Situation d'appel

Lorsque j'ai commencé à réfléchir à un sujet de recherche, la thématique du vouvoiement du cadre par rapport aux équipes est très vite apparue comme une évidence. Ayant effectué une grande partie de ma carrière à l'AP-HP, j'ai toujours eu l'habitude, en tant qu'infirmière, de vouvoyer les cadres et d'être vouvoyée par eux. Je n'ai jamais eu l'occasion de travailler avec une cadre qui tutoyait son équipe et n'en ai croisé que très peu qui le faisait. La seule cadre que j'ai vu tutoyer son équipe était une directrice de PMI dans le Val de Marne lorsque j'étais stagiaire puéricultrice.

Lorsque je suis arrivée à la crèche en tant que responsable adjointe, j'ai tout naturellement vouvoyé les auxiliaires de puériculture, car la puéricultrice qui me précédait le faisait. Je ne me suis pas posée plus de questions.

En revanche, j'ai toujours tutoyé les étudiants, qu'ils soient auxiliaires de puériculture, IDE ou IPDE. Et je me suis retrouvée sans réponse quand une auxiliaire m'a demandé pourquoi je tutoyais les étudiants et pas elle. J'ai botté en touche mais ce questionnement est resté plusieurs jours. J'en ai même parlé à ma responsable qui m'a parlé de distance à garder en tant que cadre, de positionnement. Je me suis donc questionné sur cette habitude, qui est très prégnante à l'hôpital public et beaucoup moins dans les entreprises et notamment les start-up.

En réfléchissant sur le choix que j'avais effectué, je me suis rendu compte que le vouvoiement n'est pas une attitude naturelle pour moi en situation de travail. N'ayant jamais eu de « posture » d'encadrante avant mon arrivée à la crèche, j'avais toujours tutoyé mes collègues infirmières car j'appréciais la convivialité que cela engendrait. J'avais l'impression de faire partie d'une équipe car le « tu » amène naturellement à la confiance. Je suis plus encline à raconter ma vie intime à quelqu'un que je tutoie car cela donne de la proximité.

Lorsque j'ai pris le poste de puéricultrice, je suis passée dans la peau de la « cheffe » (c'est comme cela que m'appelaient les auxiliaires entre elles). En adoptant le « vous » à leur égard, je me suis de facto sentie isolée. Je ne faisais plus partie du groupe. Pourtant, ma personnalité fait que je suis quelqu'un de sociable. J'ai donc naturellement pris mes pauses déjeuner dans la salle de pause en même temps que les auxiliaires puériculture, chose que la responsable de la crèche n'a jamais fait. Or, c'est à l'occasion de ses repas pris ensemble que les passages du « vous » au « tu » ont été les plus fréquents. En effet, le repas de midi est l'occasion d'échanger sur sa vie personnelle, les langues se délient, les confidences et les connivences se font plus volontiers. Et le pronom personnel n'a plus aucune importance. Cependant, en dépit de quelques dérapages, je ne me suis jamais autorisée à les tutoyer.

Ces constatations m'ont amené à me poser plusieurs questions : qu'est-ce qui fait que l'on s'autorise ou non à tutoyer quelqu'un ? Dans quelle mesure cela dépend de l'interlocuteur ? Pourquoi cela paraît-il tellement évident avec certain(e)s et totalement impensable avec d'autres ? Et plus généralement : quelles sont les raisons qui font qu'un cadre de santé tutoie ou vouvoie un subordonné ?

1.2 La phase exploratoire

Durant mon stage à l'IFSI, j'ai longuement échangé à ce sujet avec ma tutrice de stage qui était cadre formatrice mais avait un long passé de cadre de proximité. Elle m'a confié avoir toujours utilisé le vouvoiement avec les équipes qu'elle encadrait et également avec ses supérieurs. J'ai également discuté de ce sujet avec une collègue de ma promotion de l'IFCS. Etant en position de faisant-fonction de cadre avant d'intégrer l'IFCS, elle m'avait confié son avis de façon informelle.

Sur les conseils de ma directrice de mémoire, j'ai réalisé des entretiens exploratoires avec ces deux professionnelles afin comprendre pourquoi elles avaient choisi le vouvoiement ou le tutoiement et si cela avait une influence sur leur posture managériale.

Je leur ai posé huit questions pour tenter de comprendre leurs représentations concernant le tutoiement et le vouvoiement et les raisons de leur choix. J'ai réalisé une analyse de ces entretiens, sous forme de tableau¹. J'ai également commencé à me documenter sur le sujet du vouvoiement-tutoiement et de son implication dans le monde du travail notamment et j'ai croisé ces données avec mes deux entretiens.

1.3 Analyse des entretiens exploratoires

sources / Concepts	Karine, 49 ans, FFCS à la suppléance	Véronique, 56 ans, formatrice à l'IFSI	Sources littéraires
Vouvoiement/ vouvoiement avec l'équipe	« Il évoque une mise à distance » ; « Il donne une marge de liberté » ; « j'ai commencé le vouvoiement avec les personnes que je ne connaissais pas. » ; « une marque de reconnaissance, d'être légitime dans la fonction » ; « une part de pudeur qui faisait que ben le fait que ce soit du « Karine vous » que ce soit du vouvoiement ben, je me disais que dans n'importe quelle circonstance, même si j'avais affaire à quelqu'un devant une personne de la direction, cette marque de vouvoiement soit instituée » ;	« ça marque aussi une certaine distance » ; « c'est une preuve de respect » ; « il va un petit peu avec le statut de la personne » ; « je trouve important de garder une certaine distance » ; « j'étais en proximité avec eux la plupart du temps, mais c'était vouvoiement ».	« A l'époque, le « vous » était généralement employé entre personnes de haut rang, envers un supérieur, une dame et même occasionnellement un inférieur » [1]
Tutoiement/ tutoiement avec l'équipe	« je la garde pour la sphère intime » ; « comme si le tutoiement il autorisait tout, pour entrer dans la sphère intime ». « Pour moi, sur le management, il apporte rien du tout. Pour moi c'est un leurre. » « je n'arrive pas à l'expliquer, qu'est-ce qui fait que certains médecins je les vouvoyais et d'autres je les tutoyais ? »	« plus en lien avec une certaine proximité » ; « ça dépend si on se connaît bien » ; « plutôt mes collègues » ; « à mon époque en tout cas, ça ne se faisait pas trop ». Vis-à-vis des médecins, en général je les tutoie pas »	Le « tu » marquait, d'un côté, la supériorité et le mépris, et de l'autre, l'égalité entre personnages du même niveau social. Il était en plus un symbole réservé aux moments d'intimité ou d'émotion. [1] La proximité est un miroir aux alouettes quand on s'imagine que la réduction de la distance physique suffit à faire éclore de la bonne relation. ; [2] La proximité est nécessaire pour les organisations, un

¹ Pour garantir leur anonymat, seul le prénom des 2 professionnelles apparaît dans le tableau

			<p>manager peut avoir la conviction de devoir l'entretenir mais il ne faut pas croire que chacun a envie de faire de ses collègues ou de son patron ... un prochain : cela a été dit et écrit depuis des millénaires... ; [2]</p> <p>Beaucoup de managers souffrent d'avoir voulu imposer des relations de proximité [...], le tutoiement d'usage et d'autres formes de vie collective que certains pourraient considérer comme intrusives [2].</p>
Juste distance			<p>Paul RICOEUR [3] : « <i>Juste distance, milieu entre le trop peu de distance propre à maints rêves de fusion émotionnelle et l'excès de distance qu'entretiennent l'arrogance, le mépris, la haine de l'étranger, cet inconnu</i></p> <p>Thierry TOURNEBISE [4]² : la bonne distance", c'est: "pas de distance du tout" ! il faut avoir parfaitement nuancé la différence qu'il y a entre "être distinct" et "être distant", entre "être proche" ou "être fusionnel"</p>
Rapport à la hiérarchie	<p>« une cadre de pôle, que je vouvoyais » ; « la reconnaissance de la légitimité de la position supérieure » ;</p>	<p>« J'ai travaillé avec une cadre sup que je connaissais, qui m'avais recrutée, on se tutoyait car on se connaissait heu... antérieurement ; » « A part ça, j'ai toujours vouvoyé mes supérieurs ; vis-à-vis de mes supérieurs, j'ai l'habitude de les vouvoyer ; » « je ne me verrais pas tutoyer mon cadre sup ou ma directrice des soins » « ça m'est arrivé de tutoyer mon supérieur hiérarchique, c'est parce qu'on se connaissait ; » « ça crée plus de proximité quelque part, une relation plus symétrique » ; « après je pourrais m'autoriser à le faire si le supérieur hiérarchique me dit : « bon moi je fonctionne : on se tutoie. »</p>	<p>Pendant ce siècle (XVIe) les gens de la cour n'employèrent le « tu » que pour s'adresser aux gens de basse condition [1]</p> <p>Les modes d'adresse dépendent fortement des caractéristiques des personnes dans la relation hiérarchique. L'âge du subordonné influe peu [5]</p> <p>On tutoie plus souvent un chef de la même génération qu'un chef moins âgé ou qu'un chef plus âgé [5]</p> <p>On montre d'abord que la pratique du tutoiement est déterminée par trois dimensions intriquées : une dimension contextuelle (appréhendue ici <i>via</i> le secteur d'activité), une dimension personnelle (toutes les générations, toutes les catégories socioprofessionnelles et surtout les deux sexes ne pratiquent pas également le tutoiement du chef) et enfin une dimension relationnelle [6]</p> <p>La reconnaissance, c'est quand le collaborateur se sent exister, quand il a le sentiment qu'il compte et que ce qu'il fait a du sens. [4]</p>

² Thierry Tournebise est psychothérapeute et formateur dans des services de soins. Il a son propre cabinet de formation et consultation en relations humaines à Bergerac.

Usage du prénom	« Quand j'ai pris mon équipe [...]: « Madame untel, vous » pour moi c'était plus une marque de respect » ; « on est vite passé au prénom mais « vous »,	« Par contre je les appelais par leur prénom. Heu, je les autorise aussi à m'appeler par mon prénom mais en général, les gens m'appelaient plutôt par mon nom de famille »	
Usages, représentations	« Les personnes dont j'ai le respect, je vais les vouvoyer, et ceux que je considère un peu comme mon égal je vais les tutoyer » « dans les représentations je mettais ça dans le même niveau que la sphère familiale » ; « Je sais ce qu'on dit maintenant ... le tutoiement c'est bien, c'est moderne, c'est ce qu'il faut, je sais pas je me retrouve pas là-dedans »	A l'époque en tout cas, on avait tendance à ne pas utiliser ce tutoiement c'est un peu la norme on va dire ; en tant que cadre formatrice donc un de mes étudiants qui, dès le départ, a pris l'habitude de m'appeler par mon prénom, tout en me vouvoyant [...] ça a été très mal perçu par mes collègues, ça a été mal perçu par la directrice puisque cet étudiant aussi s'autorisait à appeler par son prénom, la secrétaire par exemple ;	Les deux formes d'adresse étaient pourtant soumises à des règles d'étiquette de la société féodale courtoise, et de la cour, en plus d'être associés aux notions de pouvoir et de solidarité[1]. Ève Chiapello rangeait ainsi, il y a quelques années, le tutoiement parmi différentes caractéristiques typiques des organisations néo-managériales. on « se permet » d'autant plus de tutoyer son chef qu'on est soi-même élevé dans la hiérarchie professionnelle. Paraphrasant Caligula, à qui l'on prête la célèbre formule (inspirée de Tibère) « qu'ils me haïssent, pourvu qu'ils me craignent », les responsables hiérarchiques d'aujourd'hui pourraient dire : « qu'ils me tutoient, pourvu qu'ils m'obéissent ». [6]

D'après les deux cadres interrogées, le vouvoiement permet une mise à distance, une marque de reconnaissance, une forme de respect. Pour Karine, cela amène une légitimité, une reconnaissance dans la fonction, donc une notion de hiérarchie. Or Alain QUESNEY note que pendant l'époque féodale, le « vous » était généralement employé entre personnes de haut rang, envers un supérieur. Cela confirme la notion de respect de la hiérarchie, sociale dans ce cas-là. Cependant, d'après Thierry TOURNEBISE : « *la bonne distance*", c'est: pas de distance du tout ! Il faut avoir parfaitement nuancé la différence qu'il y a entre "être distinct" et "être distant", entre "être proche" ou "être fusionnel" [4]»

Or cela renvoie au dilemme soulevé par Karine à propos du tutoiement. En effet d'après elle : « *c'est comme si le tutoiement il autorisait tout, pour entrer dans la sphère intime.* » La proximité qu'apporte le tutoiement la met mal à l'aise et la pousse à privilégier le vouvoiement en situation de management. Elle rajoute d'ailleurs en parlant du tutoiement « *Pour moi, sur le management, il apporte rien du tout. Pour moi c'est un leurre.* ». Il est intéressant de noter que son point de vue correspond à celui de Maurice THEVENET qui est professeur à l'ESSEC. Selon lui : « *La proximité est un miroir aux alouettes quand on s'imagine que la réduction de la distance physique suffit à faire éclore de la bonne relation.* »

Concernant Véronique, l'usage du « tu » semble être moins problématique. Néanmoins, ce n'est pourtant pas un fait automatique. Elle l'utilise « *plutôt avec mes collègues* », mais elle nuance : « *ça dépend si on se connaît bien* ». Lorsqu'il s'agit de sa hiérarchie, elle n'emploie le tutoiement qui si on lui a expressément demandé : « *après je pourrais m'autoriser à le faire si le supérieur hiérarchique me dit : « bon moi je fonctionne : on se tutoie.* » »

Elle partage l'avis de Karine concernant la distance puisqu'elle l'énonce à plusieurs reprises pendant l'entretien.

D'après Françoise ROUARD [5] : « *Les modes d'adresse dépendent fortement des caractéristiques des personnes dans la relation hiérarchique. L'âge du subordonné influe peu mais les résultats sont très clivés suivant le genre : les hommes tutoient dans près de ¾ des cas alors que seulement la moitié des femmes le font.* » Le fait d'avoir interrogé deux femmes a sans aucun doute une incidence avec l'analyse que je peux en faire. Il serait donc intéressant de connaître le point de vue des hommes.

Yannick Estienne, dans un article sur le mouvement des start-up [7], notait également combien le tutoiement s'y imposait comme une pratique incontournable, évoquant « l'esprit start-up » dans lequel « *le patron est le copain, le tutoiement de rigueur, la tenue vestimentaire décontractée* » et comment, « *à travers le tutoiement et la faible division hiérarchique et fonctionnelle du travail, la start-up casse définitivement les représentations vieillies de l'entreprise comme haut lieu de la lutte de classes* ».

Alex ALBER [6], enseignant chercheur au département de sociologie de l'Université de TOURS constate que : « *la pratique du tutoiement est déterminée par trois dimensions intriquées : une dimension contextuelle, une dimension personnelle (toutes les générations, toutes les catégories socioprofessionnelles et surtout les deux sexes ne pratiquent pas également le tutoiement du chef) et enfin une dimension relationnelle.* » il ajoute que : « *cela montre alors comment l'abandon du vouvoiement dans les relations hiérarchiques est corrélé avec divers indicateurs du changement gestionnaire d'inspiration néo-managériale, tels que les objectifs chiffrés et les entretiens d'évaluation, ce qui explique peut-être en partie pourquoi le vouvoiement résiste plus dans le secteur public.* » Il est en effet intéressant de rappeler que les deux cadres interrogées travaillent dans des établissements publics où comme le rappelle Véronique : « *c'est un peu la norme on va dire* ».

Mais qu'est que la norme en milieu hospitalier ? Toutes les deux parlent de mise à distance avec le vouvoiement mais Véronique note quand même sa proximité avec ses équipes. Doit-on manager en mettant de la distance ou en favorisant la proximité ? Et comment parvenir à trouver la « bonne distance » ?

Cette « juste distance », est définie par Paul RICOEUR ³ dans *le Juste II* (« *Justice et vérité* ») : « *Juste distance, milieu entre le trop peu de distance propre à maints rêves de fusion émotionnelle et l'excès* ». ⁴

1.4 La question de départ

Bien que m'ayant permis d'avancer dans mon cheminement, cette pré-enquête n'apporte qu'un témoignage partiel, puisque les deux cadres interrogées utilisent uniquement le vouvoiement pour s'adresser à leur équipe. Il n'est donc pas représentatif de l'ensemble des cadres de santé et certains procèdent sans doute autrement, pour d'autres raisons. Cependant, l'usage du vouvoiement semble avoir été un levier dans la posture managériale de ces deux professionnelles. J'ai donc décidé d'élargir la réflexion pour arriver à la question suivante :

Quelle est l'incidence du tutoiement et/ou du vouvoiement sur la posture du cadre de santé ?

³ cité par Jean-Marc GATE [3]

2 Cadre de référence

A la lumière de mes recherches et des entretiens exploratoires, il est ressorti que le vouvoiement est associé au respect. Il aide à assoir une certaine autorité et, dans le cas de Karine, une légitimité supérieure dans sa fonction. Il permettrait également d'instaurer une distance. A contrario, le tutoiement renvoie à l'intime, à la sphère familiale et, toujours selon Karine, n'apporte rien au management.

Pour effectuer ce travail de recherche, il me semble important de confronter ces avis aux auteurs, en explorant notamment les concepts de respect, d'autorité et de « juste distance ».

2.1 Le tutoiement, le vouvoiement

2.1.1 Bref rappel historico-géographique

Les tous premiers textes français copient le système grammatical latin qui n'utilise que le tutoiement. L'utilisation du « vos⁵ » pour s'adresser à une seule personne remonte, selon l'étude menée par le psychologue R. Brown et A. Gilman, au troisième siècle de notre ère. Il est alors employé à l'égard de l'empereur romain Dioclétien (244-311). Cet usage serait lié au fait que l'empereur possède le pouvoir politique et militaire et le pouvoir religieux. Il concentre donc, en une seule personne, plusieurs fonctions et statuts. Cette pluralité du pouvoir a joué un rôle prépondérant dans la construction historique du vouvoiement.

En langue française, La Chanson de Roland (1090) est une des premiers œuvres littéraires laïques à documenter la distinction entre le « Vous » et le « tu ».

Selon Claire BOUC, « *les deux formes d'adresse étaient pourtant soumises à des règles d'étiquette de la société féodale courtoise, et de la cour, en plus d'être associés aux notions de pouvoir et de solidarité* » [8]. A l'époque, le « vous » est généralement employé entre personnes de haut rang, envers un supérieur, une dame et même occasionnellement un inférieur. Le « tu », quant à lui est plus ambivalent. Il peut marquer d'un côté, la supériorité et le mépris et de l'autre, l'égalité entre personnes du même niveau social. Au XVI^e siècle, le « vous » gagne les couches inférieures de la société. Dans la littérature, et en particulier dans la prose, le flottement pronominal disparaît progressivement au profit du vouvoiement. Pendant ce siècle, les gens de la cour n'utilisent le tutoiement que pour s'adresser aux gens de basse condition. On tutoie aussi les nourrices, et les parents l'emploient avec les enfants. En famille, on dit « vous », y compris au sein de la famille royale, avec les employés de la maison, et les enfants envers les parents. A la fin du XVI^e siècle, le « vous » se généralise comme pronom de politesse.

La Révolution française a, pendant un temps, imposé le tutoiement général. La Convention publie, le 8 novembre 1793, un décret rendant le tutoiement obligatoire. Ce décret impose l'usage du tutoiement à tous les citoyens, quels que soient leur rang et leur position hiérarchique. Il ne sera cependant jamais accepté, ni appliqué. [9]

Claire Bouc complète et rappelle que : « *cet usage serait resté par la suite en signe de respect envers un détenteur de l'autorité dans toutes les langues indo-européennes, sauf*

⁵ Vos est la traduction latine du « vous » français.

l'anglais, qui ne fait plus de distinction entre le « tu » et le « vous ». Jusqu'au XVIII^e siècle, la hiérarchisation des relations humaines, organisée autour du statut social des individus, ne permettait aucune ambiguïté : un mendiant ne pouvait tutoyer que ses semblables, un bourgeois vouvoyait un aristocrate, qui lui-même était tutoyé par un noble. »

Anne-Elisabeth CREDEVILLE [10] nous apprend que la généralisation du tutoiement apparaît avec les événements de mai 68, pour se développer ensuite à la faveur de la mondialisation.

Aujourd'hui, les choses sont plus compliquées. S'il est toujours d'usage d'utiliser le vouvoiement face à un inconnu, une personne âgée ou un supérieur hiérarchique, le tutoiement s'est développé. Dans son ouvrage intitulé « Le tu et le vous », Etienne Kern explique que ce dernier ne renvoie plus systématiquement à une logique d'infériorité, mais davantage à une volonté de marquer que « *l'on partage quelque chose : des liens de sang, une amitié, une profession* » [11].

Le tutoiement serait donc synonyme de proximité et de connivence et le tutoiement de mise à distance ? Rien n'est moins sûr si l'on considère le « *casse-toi pauv'con* »⁶ d'un ancien président de la République Française. En dehors du caractère familier, pour ne pas dire grossier de l'interpellation, le message ne va pas dans le sens de la proximité. Et comme le rappelle Etienne KERN [11], il ne faut pas oublier les 20000 familles françaises qui font usage du vouvoiement dans l'intimité.

Comme vous pouvez le constater, en France, l'usage du pronom nominal ne semble pas obéir à des règles très précises.

2.1.2 Qu'en est-il chez nos voisins ?

L'histoire des usages du français et sa comparaison à d'autres langues indo-européennes très voisines géographiquement, telles que l'anglais, l'italien ou l'espagnol sont instructives. Elles permettent de comprendre la complexité des modes de communication et les spécificités de la langue française par rapport aux langues voisines.

En anglais, c'est le contexte, le ton et les mots accompagnants qui définissent le « you ». Il est intéressant de noter que ce « you » correspond à un « vous » et non à un « tu ». Autrement dit, l'anglais a totalement délaissé le tutoiement (qui se disait « thou »), au profit du vouvoiement et ce depuis le XVI^{ème} siècle et l'arrivée de Guillaume le conquérant sur le sol britannique. [12]

En italien et en espagnol, le vouvoiement standard est la troisième personne du féminin singulier. Il est moins utilisé qu'en France et surtout pour marquer le respect devant une personne plus âgée.

Et si nous restons dans la francophonie, Alain Quesney [1] rappelle que « *Le « tu » est haïssable, voire grossier, pour le Wallon francophone alors qu'il est presque systématique chez le Québécois !!!* »

Finalement, l'usage du vouvoiement semble être une spécificité française que nos proches voisins européens abandonnent petit à petit. On peut néanmoins résumer ce chapitre en énonçant que le tutoiement est un marqueur d'intimité et de proximité. En revanche, le recours au vouvoiement est utilisé de façon systématique pour s'adresser à

⁶ Emprunté à Etienne KERN dans « Le tu et le vous l'art français de compliquer les choses, Flammarion, 2020 p14. »

une personne que l'on ne connaît pas. Il représente également une marque de respect envers les personnes plus âgées et/ou représentant l'autorité ou la hiérarchie.

2.1.3 Les modes d'adresse avec le supérieur hiérarchique

Alex ALBER [6] constate que les salariés du secteur public tutoient moins leur supérieurs hiérarchiques que ceux du secteur privé (43% dans le public contre 65% dans le privé). Il remarque également que le tutoiement est plus élevé dans les secteur où les femmes sont minoritaires.

Le journaliste du nouvel Obs Louis MORICE observe qu'une modification des modes d'adresses avec le supérieur hiérarchique s'opère depuis une dizaine d'années, renforcée par les transformations du monde du travail. En effet : « *dans les entreprise tayloriennes où les taches demeurent parcellisées, on privilégie le vouvoiement. Quand dans les boites du type start-up, plus horizontales et ou la circulation de la communication est centrale, il est de bon ton d'être à tu et à toi* [13]».

Comme vu précédemment, l'usage du tutoiement et du vouvoiement permettrait de gérer la proximité et la distance entre les individus. Qu'en est-il dans le monde du travail?

2.1.3.1 Le « tu » dynamique ?

D'après une étude de Françoise ROUARD et Frédéric MOATTY [5] sur les langues et les pratiques langagière au travail :

- 66% des personnes tutoient leur supérieur hiérarchique direct (hiérarchie de proximité).
- L'usage du tutoiement s'accroît avec la taille de l'entreprise (58% dans les petites entreprises de 20 à 49 salariés contre 71% pour les entreprises de plus de 1000 salariés.)
- Le tutoiement est plus fréquent lorsqu'il y'a similitude d'âge et de sexe.
- Au sein des catégories professionnelles, les cadres (76 %) sont les plus nombreux à tutoyer leur responsable, suivis des professions intermédiaires (68 %) et des ouvriers qualifiés (67 %).
- À l'inverse, les employés (55 %) et les ouvriers non qualifiés (50 %) ont un moindre recours au tutoiement.
- Il est moins fréquent lorsque le subordonné est une femme et le supérieur hiérarchique un homme.

Selon Anne-Elisabeth CREDEVILLE, dans le monde du travail, le « vous » crée de la distance alors que le « tu » déformalise. Elle déclare : « *Aujourd'hui, il est de bon ton de créer de la proximité entre les salariés, une ambiance de travail décontractée en favorisant l'esprit d'équipe, la proximité, le challenge collectif* [10] ».

Louis Morice [13] semble partager ce point de vue puisqu'il énonce dans son article que « *Le management actuel est à la reconnaissance de l'individu, à la déstructuration des cadres de travail, à l'abolition des hiérarchies pour faciliter la synergie des idées* ».

Le tutoiement favoriserait donc la cohésion d'équipe et la synergie pour améliorer la productivité.

Cependant, Alex ALBER tempère ce point de vue et rappelle qu'« *un tutoiement unilatéral et non consenti peut revêtir une dimension de violence symbolique : des salariés peuvent subir au travail un tutoiement qu'ils n'ont pas désiré.* [6]».

De plus, le tutoiement peut aussi empêcher : « *le raidissement nécessaire pour que les choses soient dites clairement et fermement* [10] ». Ainsi, l'usage du tutoiement peut donner l'illusion que tout le monde est au même niveau alors que la hiérarchie est bien effective. Il paraît donc légitime que certains managers privilégient le vouvoiement pour restaurer cette hiérarchie.

Comme vous pouvez le constater, si le tutoiement consenti semble apporter des avantages certains en termes de qualité de vie au travail et de productivité, il convient de s'assurer qu'il est bien accepté par toutes les parties en présence.

2.1.3.2 Le « vous » rétablissant l'autorité ?

Comme le rappelle Alex ALBER : « *en France, il est communément admis que les détenteurs d'une autorité quelconque sont fondés à s'attendre à être vouvoyés de prime abord et qu'il leur revient de définir le registre langagier des interactions avec leurs subordonnés.* [6] »

Pourtant, Jean Pierre LEBRUN rappelle que nous sommes passés d'une société pyramidale, où la place du chef allait de soi à une société en réseau où « *celui qui commande n'est plus reconnu dans sa légitimité* » [14]. D'après lui, il faut réintroduire une verticalité dans la hiérarchie car elle est nécessaire au management. En effet, l'apprentissage de techniques managériales ne suffit pas, d'après lui, à acquérir une légitimité en tant que cadre.

Karine semble aller dans ce sens puisque, lors de l'entretien exploratoire, elle m'a confié utiliser le vouvoiement car il représente pour elle « *une marque de reconnaissance, d'être légitime dans la fonction.* » Elle rajoute même que vouvoyer sa hiérarchie c'est « *la reconnaissance de l'autorité de la position supérieure.* »

Pourtant, Maëlle GUILLOU [15], dans la revue soins cadres déclare que : « *pour chercher à renforcer leur image d'autorité, les cadres utilisent parfois des symboles sociaux* » tels que le vouvoiement, les bijoux, les talons, la blouse, pour se démarquer des soignants. Selon cette cadre, le vouvoiement, serait donc un outils parmi d'autres, pour affirmer sa différence et son statut hiérarchique mais ne serait pas indispensable au cadre pour positionner son autorité.

Il semblerait donc que le vouvoiement ne soit pas universellement reconnu comme une condition suffisante pour asseoir son autorité.

2.2 L'autorité.

2.2.1 Quelques définitions

D'un point de vue sociologique, la politologue Hanna ARENDT [16] propose une définition de l'autorité qui, bien que relativement ancienne⁷, fait toujours référence: « *l'autorité requiert toujours l'obéissance, on la prend souvent pour une forme de pouvoir ou de violence. Pourtant l'autorité exclut l'usage de moyens extérieurs de coercition ; là où la force est employée .* »

Selon le philosophe Alexandre KOJEVE [17] l'autorité peut être définie de la sorte : « *l'autorité est la possibilité qu'a un agent d'agir sur les autres, sans que ces autres réagissent sur lui tout en étant capables de le faire [...]. En agissant avec autorité, l'agent peut changer le donné humain sans subir de contrecoup, c'est-à-dire sans changer lui-même en fonction de son action* ».

Ces deux définitions permettent de mieux cerner la différence entre l'autorité et l'autoritarisme. Le centre national de ressources textuelle et lexicale définit l'autoritarisme comme suit : « *Système qui préconise l'autorité absolue, tendance d'un gouvernement autoritaire, d'un régime particulièrement fort.* »⁸

Or, faire preuve d'autorité induit d'avoir de l'influence mais sans faire usage de force ou de violence. Elle n'induit pas la peur. Elle est donc une incarnation, une représentation, comme celle des représentants de cultes ou des maires par exemple.

En effet, La définition du dictionnaire Larousse [18] parle d'un « *ensemble de qualités par lesquelles quelqu'un impose à autrui sa personnalité, ascendant grâce auquel quelqu'un se fait respecter, obéir, écouter du fait de sa valeur, de son expérience* ».

Dans son ouvrage Économie et Société, le sociologue Max WEBER [19] analyse trois formes d'autorité et de domination : l'autorité légale, l'autorité traditionnelle et l'autorité charismatique.

L'autorité légale voit son fondement dans l'utilisation des textes règlementaires (lois) mais aussi par la bureaucratie (diplôme, concours). L'individu se définit donc en fonction de sa place hiérarchique au sein de l'entreprise et non au regard de sa personnalité, de ce qu'il est.

L'autorité traditionnelle se base sur des coutumes et croyances. Elle s'appuie sur un respect sacré et des personnes qui investissent le pouvoir lié à la tradition, les coutumes ou encore les rites. Par exemple : le prêtre dans la religion catholique ou le chef de village africain.

L'autorité charismatique se focalise sur la personnalité de l'individu, d'un chef, reconnu pour son éloquence ou ses talents. Cette notion ne prend pas en compte les diplômes ou qualification de la personne mais se concentre sur ses capacités et son leadership. Selon le sociologue, il s'agit d'une « *qualité certaine d'une personnalité individuelle en vertu de laquelle elle est classée comme à part, par rapport aux hommes ordinaires et traitée comme dotée de pouvoirs ou de qualités surnaturelles, surhumaines* »

Enfin, il existe un lien entre autorité, légitimité et pouvoir. Dans le dictionnaire des sciences économiques et sociales, Jean François DORTIER dit que « *le problème de*

⁷ 1972

⁸ <https://www.cnrtl.fr/definition/autoritarisme> consulté le 28/05/2022

l'autorité est d'abord celui de sa légitimité puisque l'autorité est une relation sociale dans laquelle Ego accepte de se plier aux exigences d'Alter, que celui-ci soit un individu, une organisation ou une institution. L'autorité suppose le consentement, autrement elle n'est qu'une violence potentielle.» [20]

Pour la cadre de santé Nathalie LOCHET *« la légitimité (elle) repose sur la capacité d'une personne à faire admettre son autorité sur les membre d'un groupe social n'étant pas uniquement fondée sur le droit mais aussi en lien avec d'autres critères tels que la tradition, le statut et la connaissance. » [21].* Dans son article de la revue soins cadres concernant la légitimité des cadres, elle déclare que si un cadre de santé veut être légitime : *« il doit lui-même reconnaître le travail des soignants ».*

2.2.2 L'autorité hiérarchique et l'autorité fonctionnelle

L'autorité hiérarchique est l'expression d'une organisation hiérarchisée et verticale. Dans ce sens, autorité et pouvoir sont liés et le lien de subordination est bien présent.

Ce lien de subordination hiérarchique est bien connu dans la fonction publique. L'article L121-10 du code général de la fonction publique⁹ rappelle que : *« L'agent public doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public. »*

Dans les établissements publics de santé [22], les autorités hiérarchiques et fonctionnelles cohabitent dans l'organigramme des établissements de santé depuis les ordonnances de 2005. L'autorité hiérarchique appartient au directeur d'établissement. Les cadres de santé s'inscrivent dans cette gouvernance et sont le trait d'union entre les directeurs et les soignants. L'organisation est donc pyramidale et l'autorité s'exprime naturellement de façon descendante.

L'autorité fonctionnelle est l'expression d'une organisation plus horizontale. Dans les établissements publics de santé, cette autorité est exercée par les médecins, chefs de pôle sous délégation du chef d'établissement. Comme le dit Didier CEVAER dans la revue soins cadres : *« un seul chef ne peut avoir la compétence technique dans tous les domaines d'une entreprise ; il prône donc la présence d'une autorité fonctionnelle limitée à une activité, à un secteur d'activité ou à une ou des spécialités (un pôle) [23]».* Cette décentralisation permet : *« une nette avancée en matière de management des hôpitaux. [23]»*

Après ce tour d'horizon des différentes définitions conceptuelles et légales de l'autorité, je souhaite m'intéresser au concept de respect. En effet, les deux cadres interrogées m'ont confié que pour elles, le vouvoiement était synonyme de respect de la hiérarchie et de l'autorité. Je vais donc tenter de comprendre ce que les auteurs pensent du respect.

⁹ <https://www.legifrance-gouv-fr.ezproxy.u-pec.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704/> consulté le 30/04/2022

2.3 Le Respect

Le mot vient du latin [24] « respecto » signifiant regarder derrière soi et dans un sens figuré : prendre en considération. Il indique un temps d'arrêt marqué devant l'objet du regard.

Cette définition sous-entend que le respect ne va pas de soi. Il nécessite de prendre le temps de considérer l'autre .

Selon Simone MANON [25], professeur de philosophie, le respect « *est le sentiment moral par excellence car ce que nous sommes enclins à respecter a rapport au bien moral. Or le bien moral n'est pas chose sensible. Il faut un jugement moral pour reconnaître la valeur morale.* »

Or la morale, selon Jean-Paul DUMOND¹⁰ représente l'ensemble des principes qui guident l'action en se référant au bien et au mal.

Le respect est donc une valeur personnelle, puisque les notions de bien et de mal dépendent de chacun en fonction de sa culture, de son éducation, et également du contexte.

D'ailleurs, dans le monde du soins : « Respecter quelqu'un, c'est avoir de la considération à son égard, c'est le reconnaître vraiment comme porteur de la même dignité que soi. » [26]

Robert THEIS [27] dans un article traitant de la philosophie de Kant définit le respect « *comme sentiment de la dignité de la nature humaine* ». Il ajoute cependant que dans l'œuvre de KANT¹¹, le respect est indissociable de la morale et de la loi. En effet, il associe le respect à la soumission puisque le philosophe dit que « *C'est en me soumettant à la loi que je reconnais celle-ci comme cela seul qui détermine mon action ou à travers ma volonté mon action* ».

Cette notion de loi renvoie à la notion d'autorité légale, abordée dans le chapitre précédent.

Le respect est donc à la fois une valeur morale et une soumission à l'autorité ou aux personnes représentant l'autorité, tel que les cadres ou les enseignants. Et comme je l'ai abordé dans le premier chapitre, l'usage veut que l'on vouvoie les personnes représentant l'autorité.

Pourtant, Bertrand GAUFRYAU [28], chef d'établissement en lycée agricole et auparavant enseignant chercheur au Canada, énonce que : « *le vouvoiement à l'école est une « caricature du respect » et que ce qui compte est le maintien d'une distance « suffisamment bonne ».*

Pour aborder cette notion de distance « suffisamment bonne », je vais aller explorer les concepts de proximité, de proxémie et tenter de comprendre leur influence sur le mangement.

¹⁰ Jean-Paul Dumond est professeur des universités en sciences de gestion à l'Université Paris-Est Créteil. Il est responsable de la mention Management des organisations de santé à l'IAE Gustave Eiffel (cadres de direction et cadres supérieurs de santé).

¹¹ Les fondements, 1785.

2.4 La distance « suffisamment bonne »

Pour commencer ce chapitre, je vais m'intéresser à la définition de la distance en explorant le concept de proxémie. Je poursuivrai en développant le concept de proximité pour tenter de définir ce qu'est la distance « suffisamment bonne ».

2.4.1 La proxémie

La proxémie [29] est l'étude des distances sociales entre les individus, introduite par l'anthropologue américain Edward T. HALL à partir de 1963.

Selon HALL, il existe quatre sortes de distances sociales lors de l'interaction entre deux personnes:

- La distance intime

Elle correspond à la distance adoptée par les personnes lors des relations intimes. Elle correspond à un éloignement de 0 à 45 cm et favorise les chuchotements et les contacts familiaux ou amoureux.

- La distance personnelle

Elle favorise les échanges interpersonnelles en société. L'éloignement entre les interlocuteurs est compris entre 45cm et 1,25m. Elle est utilisée au cours des échanges mondains notamment.

- La distance sociale

Il s'agit de la distance adoptée en société lors des échanges impersonnels. L'éloignement physique est compris entre 1,25m et 3,65m. A cette distance, l'interprétation des expressions faciales des interlocuteurs est possible.

- La distance publique.

Cette distance est adoptée en société lors de la prise de parole en public ou lorsqu'on se sent menacé physiquement. Elle correspond à un éloignement supérieur à 3,65m. A cette distance, l'interprétation des expressions faciales n'est plus possible

Mais la distance n'est pas uniquement une unité de mesure. D'après le dictionnaire Larousse¹², la distance mesure un écart, une différence entre deux choses ou deux personnes. Elle mesure également leur statut, leur qualité.

¹² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/distance/26042> consulté le 23/04/2022.

2.4.2 La proximité

La proximité peut être définie¹³ comme la situation de quelqu'un, de quelque chose qui se trouve à peu de distance de quelqu'un, de quelque chose d'autre, d'un lieu. Cela définit également quelque chose de proche dans le temps.

Dans la Revue d'économie régionale et urbaine, CARIOU et al donne une autre définition de la proximité: « *la proximité géographique ne se réduit pas à une distance géographique. La perception de cette distance importe.* [30]» Là encore, il semble que ce concept soit plus complexe qu'il n'y paraît.

Maurice THEVENET [2] estime que : « *La proximité est une valeur en hausse, de celles vers lesquelles se tourne la société pour soigner ses maux.* »

Les nouvelles techniques de management « à la start-up » favorisent cette proximité et la formalise par l'usage quasi-systématique du tutoiement. Alex ALBER [6] dit que : « *le pronom signifie, autant qu'il construit, le degré de proximité, la « distance » entre protagoniste d'une interaction* »

Bernard GAUFRYAU [28] semble partager cet avis puisque selon lui « *le tutoiement évoque l'intime, le familial, mais aussi la dépendance d'une relation quelquefois profondément asymétrique.* »

Lors de mes entretiens exploratoires, les deux cadres de santé interrogées m'ont confié que le tutoiement relevait de l'intime et de la proximité et que le vouvoiement était synonyme de « mise à distance ». Entre proximité et distance, comment trouver la « juste distance » ?

2.4.3 La juste distance

La « juste distance », est définie par Paul RICOEUR [3] dans *le Juste II* (« *Justice et vérité* ») comme étant le « *milieu entre le trop peu de distance propre à maints rêves de fusion émotionnelle et l'excès de distance qu'entretiennent l'arrogance, le mépris, la haine de l'étranger, cet inconnu* ». Cette citation montre bien la difficulté de ce positionnement et les conséquences que cela peut avoir sur la personne qui s'y essaie. En effet, entre la fusion et le mépris, le pas est large. Selon cet auteur, être proche de quelqu'un suppose une proximité émotionnelle, une intimité même. Or d'après Maurice THEVENET [2] : « *La proximité est un miroir aux alouettes quand on s'imagine que la réduction de la distance physique suffit à faire éclore de la bonne relation.* ». Il apparaît que ces notions de proximité et distance ne sont pas perçues de la même façon en fonction des sensibilités de chacun et du contexte.

Pour illustrer cet état de fait, Bertrand GAUFRYAU énonce qu'en France, on a toujours tendance à tutoyer les personnes placées en garde à vue dans les commissariats ou écrouées dans les prisons.¹⁴ et d'ajouter : « *ce n'est pas par hasard : il y a derrière cette pratique une volonté de rabaisser et de mépriser les personnes.* » [28]. Dans cet exemple, l'emploi du tutoiement a pour but de dévaloriser la personne tutoyée, de la mettre à distance. Il paraît évident que la proximité des uns correspond à la distance des autres voire au mépris.

¹³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/proximit%C3%A9/64681> consulté le 23/04/2022

¹⁴ Il serait question d'un projet de loi visant à imposer le vouvoiement dans ces lieux qui se doivent être des lieux de droit.

Comme vous le voyez, les définitions de « juste distance » sont multiples et varient en fonction des sensibilités de chacun. Dans ces conditions, il est légitime de se demander comment un cadre de santé, dit « de proximité », arrive à trouver sa place, son positionnement, sa posture ? Comment créer de la proximité et dynamiser une équipe tout en maintenant la hiérarchie ? Car comme l'énonce THEVENET : « *La distance est la clé de la vie en collectivité, les managers ne sont jamais que des personnes du milieu, entre le marteau et l'enclume, entre des instances supérieures et des collaborateurs. La difficulté du rôle est justement de trouver la bonne distance entre ces deux autres niveaux.* » [2]

2.5 Et le cadre de santé dans tout ça ?

2.5.1 Historique des cadres de santé.

Le mot « cadre » remonte au XVII^{ème} siècle et est d'origine militaire. Paule BOURRET explique dans son ouvrage : les cadres de santé à l'hôpital [31], que ce terme désignait, à cette époque, les officiers et sous-officiers. Quant aux cadres de santé, autrefois appelées surveillantes, elles sont d'essence religieuse. Les mères supérieures ont occupé, jusqu'au milieu de XX^{ème} siècle, les fonctions de gestion et de surveillance des services hospitaliers. Avec la laïcisation de l'hôpital au cours du XX^{ème} siècle, les religieuses sont progressivement remplacées par des surveillantes qui doivent impérativement être infirmières diplômées. A cette époque, les surveillantes exercent sous une double autorité : celle du chef d'établissement pour l'administratif et celle du médecin pour l'exécution des soins.

La première école pour surveillantes date de 1951, à l'initiative de la croix rouge. Mais il faut attendre 1958 pour qu'un décret crée deux certificats d'aptitude : le certificat d'aptitude aux fonctions d'infirmière monitrice (CAFIM) et le certificat d'aptitude aux fonctions d'infirmière surveillante (CAFIS). Cette professionnalisation permet aux cadres de s'affranchir petit à petit de l'autorité médicale. Cette autonomisation s'effectue en parallèle de l'autonomisation infirmière par le biais du « rôle propre ».

Le diplôme de cadre de santé est créé en 1995 et remplace le certificat d'aptitude. Il ouvre la possibilité d'avoir recours à des partenariats universitaires et la formation se concentre sur l'économie de la santé et la gestion et non plus sur les savoirs médicaux.

L'obligation de formation pour les cadres en 2002 et l'ouverture des IFCS aux 13 spécialités paramédicales permettent un changement de vision du cadre de santé et le légitime définitivement dans un rôle de manager.

2.5.2 Le management

Le mot management a probablement la même racine latine que « ménagement », mot français du XVI^e siècle, dérivé de ménager et qui signifie disposer, régler avec soin et adresse (*Le Petit Robert*, 1976).

Il a pour étymologie le mot latin *manus* signifiant manier, avoir en main et du mot français manège, au sens "*d'entraîner un cheval en le dirigeant avec la main*". [32]

Raymond-Alain THIETART, dans son ouvrage : le management, le définit comme «*un art ou une action, qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de planifier*

son développement, de la contrôler. Il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise » [33].

Les premières théories du management remontent aux années 1950 avec le Taylorisme et l'organisation scientifique du travail. En Europe, elles sont portées conjointement par Henry FAYOL en France et Max WEBER en Allemagne. Elles développent l'idées que pour être efficaces, les opérations doivent être rationalisées et standardisées. En revanche, les tâches doivent être spécialisées, afin qu'une expertise se développe dans leur exécution.

Une approche plus sociologique du management est abordée par Patrick LEFEVRE, fondateur et directeur du cabinet Techné-conseil, spécialisé dans l'action sociale, le management des organisations et des ressources humaines. Il énonce dans un article [34] que : « *Les courants relatifs à la dynamique des groupes apportent des pistes nouvelles pour comprendre et intégrer l'action collective, notamment les phénomènes de leadership et le fonctionnement des groupes restreints. Parfois en contradiction avec les théories rationnelles managériales dans les entreprises, cette approche a inauguré les analyses sur les phénomènes de pouvoir, les communications informelles.* »

Paul Hersey et Kenneth Blanchard, économistes américains spécialisés dans le management, ont décrit 4 types de management [35] :

– Le management directif

Il est centré sur le résultat. Le manager prend les décisions. Il donne des instructions et des consignes précises. Il a peu de relation avec ses collaborateurs. Les mots clés sont : organisation-planification-contrôle

– Le management persuasif

Au contraire du directif, le management persuasif est centré sur le relationnel. Le manager cherche à mobiliser l'équipe et a une attitude de leader. Il donne des instructions et des consignes précises mais explique les raisons de ses choix. Les mots clés sont : explication-persuasion-conviction.

– Le management participatif

Le manager participatif écoute, parle peu et travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs. Il fait participer son équipe aux prises de décisions. Les mots clés sont : écoute-conseil-négociation.

– Le management délégatif

Le manager reste en retrait tout en étant disponible pour répondre aux sollicitations de son équipe. Il transmet à ses collaborateurs la responsabilité des prises de décision. Les mots clés sont : responsabilité-initiative-délégation.

Les différents types de management, permettent ainsi au manager d'adapter son positionnement en fonction de la situation rencontrée.

D'abord réservé au monde de l'entreprise et du marché, le management se généralise aujourd'hui dans le champs du soin. L'organisation hospitalière se rapprochant de plus en plus de celle des entreprises, le rôle du cadre de santé se rapproche donc de celui de manager.

2.5.3 Le cadre de santé, un manager comme les autres ?

2.5.3.1 Un positionnement spécifique

Le cadre de santé entre dans la catégorie des cadres de proximité. En effet, Charles GADEA, professeur de sociologie explique que les cadres de santé ne sont pas comptabilisés dans la catégorie socioprofessionnelles des cadres. Malgré la similitude des pratiques, des différences demeurent. Il explique ces différences par le fait que « *les cadres de santé sont issus de la promotion* » [36]. A la différence des autres cadres qui sont diplômés de grandes écoles, les cadres de santé ont obligatoirement 4 ans d'expérience professionnelle dans une filière paramédicale. Ils bénéficient de ce que l'on nomme l'ascenseur social mais leur positionnement est moins prestigieux et leur rémunération plus modeste, du fait de la structure pyramidale de l'hôpital.

Une autre particularité selon lui est liée au fait que : « *tous les cadres n'encadrent pas et tous les encadrants ne sont pas cadres* . » [36] En effet, près des 2/3 des encadrants hospitaliers ne sont pas diplômés cadre.

Le cadre de santé joue également le rôle d'interface entre les injonctions des directions hospitalières, l'équipe soignante qu'il manage et les patients. Ces trois acteurs ont chacun leur spécificité, leurs attentes et le cadre de santé doit jouer les équilibristes. Il a cependant peu de marge décisionnelle et Paule BOURRET définit la place du cadre de proximité comme étant « *de tenir une place sans prendre de place* .» [31]. Sa position « *d'intermédiation entre la direction et les salariés* » [36] est complexe. Il doit entretenir la motivation des équipes, coordonner les parcours patients, tout en répondant aux exigences institutionnelles en matière de qualité et de sécurité des soins. Comme le dit Paule BOURRET : « *occuper un poste de cadre de santé c'est passer son temps à maintenir de la cohérence* » [31].

Se positionner peut-être défini comme l'action de se situer, se définir par rapport à quelqu'un ou quelque chose. Comme vous pouvez le constater, le positionnement hiérarchique du cadre de santé est complexe. Néanmoins, ses rôles ne semblent pas différer tant que cela de celui des cadres hors soin.

En effet d'après MINTZBERG : « *On peut ranger les activités du cadre en trois catégories : celles qui ont principalement trait respectivement aux relations interpersonnelles, au transfert d'information, et à la prise de décision. Les dix rôles sont donc répartis en trois sous-ensembles : trois rôles interpersonnels, trois rôles liés à l'information, et quatre rôles décisionnels.* » [37]. Le cadre de santé semble remplir, en grande partie, les rôles dévolus au manager. Or pour être un manager efficace, il est nécessaire d'adopter une posture professionnelle adéquate.

2.5.3.2 La posture professionnelle du cadre-manager.

La posture est définie dans le dictionnaire Larousse [18] comme étant la position du corps ou d'une de ses parties dans l'espace. Au sens figuré, il s'agit d'une attitude adoptée pour donner une certaine image de soi.

D'après Thierry MULIN, enseignant à l'université de Toulouse-Jean Jaures, la posture professionnelle désigne « *la situation dans laquelle agit un professionnel, tout autant que le système d'attitudes qu'il adopte dans cet exercice.* » [38]

D'après Maela PAUL : « *La posture définit la manière de s'acquitter de sa fonction (ou de tenir son poste). C'est nécessairement un choix personnel relevant de l'éthique. La posture d'accompagnement suppose ajustement et adaptation à la singularité de chacun, accueilli en tant que personne. Elle suppose une compétence à passer d'un registre à un autre. Posture et fonction définissent une manière d'être et de faire dialectiquement liée. Par la fonction se transmettent les visées institutionnelles. Par la posture s'incarnent les valeurs d'un professionnel en relation à autrui.* » [39]:

Le sociologue Ivan SAINSAULIEU décrit le positionnement du cadre de santé comme étant « *juste, à l'écoute et disponible avec l'équipe, sorte de capitaine ou de chef d'orchestre, à la fois discret et présent.* » [40] D'après les définitions de MULIN et PAUL, il semblerait que SAINSAULIEU assimile le positionnement à la posture professionnelle.

Par ces trois définitions, vous comprenez que la posture professionnelle est une attitude, qui doit être adaptée en fonction de l'autre et en fonction de ses valeurs. Pour définir sa posture, le manager doit donc avoir une parfaite connaissance de lui-même, pour guider son équipe, et s'affirmer face à elle.

Face à ces multiples tâches et sollicitations, le cadre de santé doit adapter ses attitudes et trouver sa place entre autorité et bienveillance, entre écoute et injonction. Sa posture comme son positionnement sont un perpétuel équilibre et le moindre faux pas peut lui faire perdre sa légitimité.

D'après Philippe BERNOUX, un autre levier de la posture managériale est la communication. Comme il le souligne : « *une décision peut échouer non par la qualité de ceux qui l'ont préparée mais parce que les informations étaient préalablement insuffisantes ou que la décision a été mal transmise et donc l'exécution inadéquate* [41] ». Une communication fluide instaure un climat de confiance qui permet une meilleure adhésion de l'équipe. Le dialogue permet également de résoudre les conflits, ou de faire preuve de réassurance lorsque cela est nécessaire.

Comme le dit Nathalie LOCHET : « *Aujourd'hui, le cadre de santé est reconnu au travers de ses capacités relationnelles et d'accessibilité avec des valeurs partagées de qualité de soins* » [21].

Pour assurer sa posture, le cadre de santé doit donc composer avec un positionnement professionnel, qui serait donc un mélange d'attitudes, de valeurs et de communication verbale. Une qualité d'écoute est de surcroît indispensable à l'instauration d'un climat de confiance à l'intérieur de son équipe. Pour cela, il doit tenir compte des spécificités du service, de son vécu, en un mot, de sa culture.

2.6 La culture d'entreprise.

E. SCHEIN en 1985, en donnait la définition suivante : « *Un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et transmis aux nouveaux membres comme les façons correctes de penser et d'agir face aux problèmes* » [42].

Il s'agit donc d'un ensemble de règles, de connaissances, de savoir-faire construits par un groupe et qui en a fait sa ligne de conduite. Cette culture se construit au fil du temps et peut varier au gré des modifications de structure du groupe.

SCHEIN propose trois niveaux de culture pour une entreprise :

- les artefacts (badges, tenues pour les hospitaliers...)
- les valeurs et les comportements (rituels, cérémonies, modes de communication, récompenses, sanctions...)
- les hypothèses sous-jacentes (jargon, surnom, anecdotes...)

Ce modèle tient compte des valeurs des membres du groupe, c'est-à-dire ce en quoi ils croient et qui est important pour eux. Il prend également en compte les normes de comportements, c'est-à-dire les usages du groupe en lien avec ses valeurs.

Selon Maurice THEVENET : « *la culture intervient dans le management et il faut repérer comment elle opère, quelles sont les références en jeu dans une situation et comment en tirer parti.* [43]». En effet, un cadre de santé qui ne tiendrait pas compte de la culture du service se verrait exclu par les membres et ne pourrait pas assurer son rôle de manager. En revanche, en s'appropriant cette culture, il pourra accompagner son équipe et, dans une certaine mesure, influencer son comportement.

Pour assurer sa posture, le cadre de santé doit donc tenir compte de la culture du service qu'il va manager et s'appuyer sur les connaissances de ses membres plutôt que de chercher à imposer ses propres règles. En effet, un service de soins ne fonctionne que grâce aux personnalités qui le composent et le cadre doit adapter sa stratégie managériale à la culture du service et au individus qui le compose. Cette stratégie inclue le mode de communication au travers de l'usage du tutoiement et/ou du vouvoiement.

2.7 Problématique

A la lumière de ses recherches et de l'exploration des concepts qui ont émergés lors de l'analyse des deux entretiens exploratoires, j'ai un peu fait évoluer mon questionnement. Ma question de départ partait du postulat que le choix d'utiliser un pronom nominal avait une influence sur la posture managériale. Or, les concepts tels que le respect ou la distance « suffisamment bonne » ont à voir avec l'éthique et donc aux valeurs de la personne. Cette proximité avec l'intimité complexifie l'analyse et ne permet pas d'apporter d'éléments de réponses probants à la question telle qu'elle est posée.

Fort de ces constations, il m'apparaît plus pertinent de mesurer l'influence du pronom nominal sur cette posture managériale.

J'ai donc posé la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure l'usage du tutoiement-vouvoiement influence la posture managériale du cadre de santé ?

3 Phase exploratoire

3.1 Le choix de l'outil d'enquête

Pour répondre à cette question, la méthodologie du travail de recherche, fournie par l'IFCS, propose de réaliser une enquête sur le terrain. Cette enquête peut être réalisée de façon quantitative, à l'aide d'un questionnaire attendant des réponses courtes, ou qualitative, à l'aide d'entretiens semi-directifs. Ma question de recherche portant sur la communication, j'ai opté pour la seconde possibilité, à savoir les entretiens semi-directif. Ce choix est motivé par la volonté de ne pas orienter les réponses de mes interlocuteurs et d'observer leurs réactions, hésitations et silences. Les entretiens permettent également de créer un climat de confiance, propice à l'épanchement verbal.

Howard BECKER précise que « *tout chercheur aborde sa recherche avec des représentations, des idées de départ* »¹⁵. Mes représentations sur le sujet ont été le point de départ de ce travail de recherche. Lors de cette phase d'enquête, je me suis efforcée de les mettre de côté, afin de recueillir l'avis des personnes interviewées de la façon la plus objective possible.

La construction de ma grille d'entretien finale a été faite sur la base de la grille d'entretien exploratoire. Sur les conseils de ma directrice de mémoire, ma première question porte sur une description d'un dialogue entre le cadre et son équipe. Je souhaitais laisser une grande liberté à mon interlocuteur et également cerner la direction que prendrait l'entretien. Cette question a déstabilisé certains cadres et notamment Nabila et Olivier qui m'ont demandé de préciser la question. Je leur ai donc dit de me décrire simplement la façon dont ils s'adressent à leur équipe.

Valérie, quant à elle, n'a pas répondu à la question. Elle l'a sans doute mal comprise car elle a répondu directement à la deuxième.

Ma deuxième question entre dans le vif du sujet puisqu'elle interroge les pratiques du cadre en matière de tutoiement-vouvoiement.

J'ai poursuivi l'entretien en fonction des réponses à ces deux premières questions. J'ai interrogé les cadres sur leur représentations du respect, de l'autorité, du rapport à la hiérarchie et du lien éventuel avec l'usage du vouvoiement-tutoiement. Ma grille d'entretien a donc varié en fonction des réponses de chacun et il m'est arrivée de ne pas poser certaines questions car mon interlocuteur n'avait pas abordé cette thématique, ou parce qu'il y avait déjà répondu dans les questions précédentes. J'ai clôturé l'entretien en posant une question ouverte, dans laquelle les personnes pouvaient s'exprimer librement sur ma thématique de recherche.

3.2 Profil des professionnels interrogés.

Pour des questions de temps limité et de praticité, j'ai fait le choix d'interroger des professionnels travaillant dans le même établissement public. Ayant travaillé dans cet établissement, j'ai fait appel à mes connaissances et par le jeu des relations, j'ai obtenu

¹⁵ Howard BECKER, sociologue américain, cité par Paul BOURRET dans : les cadres de santé à l'hôpital, un travail de lien invisible, p61

une dizaine de volontaires pour les entretiens. J'ai donc fait le choix d'en garder huit, faute de temps suffisant et pour être en conformité avec la demande institutionnelle.

J'ai souhaité interroger des cadres de proximité mais également des cadres supérieurs. Je voulais confronter les pratiques et les postures en fonction de la position hiérarchique. Il m'a paru également intéressant d'interroger des professionnels ayant des fonctions d'encadrement hors secteur du soin. Je souhaitais confronter les points de vue concernant la problématique du tutoiement-vouvoiement et tenter de comprendre si la spécificité du service avait un impact sur la posture managériale.

J'ai également choisi un panel mixte, avec trois hommes et cinq femmes. Je souhaitais connaître les habitudes des uns et des autres et les comparer avec mes recherches théoriques.

L'âge des professionnels interrogés est relativement homogène (de 38 ans à 58 ans). Ce n'est pas un choix délibéré et j'aurai souhaité interroger des cadres plus jeunes. Cependant, la conjoncture hospitalière actuelle fait que l'effectif des cadres est très restreint. Je n'ai pas eu l'occasion de rencontrer de cadres de moins de 35 ans.

J'ai réalisé ci-dessous un tableau récapitulatif du panel interrogé.

	Age	Profession	Service	Ancienneté	Expérience professionnelle
Benoît	44	Cadre paramédical de DMU	Direction des soins	CP-DMU depuis 1 an CDS pendant 10 ans FFCS pendant 2 ans	Manipulateur en électroradiologie
Cécile	52	Cadre de santé	Radiologie	CDS depuis 2014 FFCS en 2011	Manipulatrice en électroradiologie
Valérie	58	Cadre de santé	Rééducation	FFCS pendant 3 ans CDS depuis 2002	Biberonnière puis aide-soignante, puis infirmière et infirmière puéricultrice
Marina	38	Faisant fonction de cadre de santé	Urgences	1,5 ans	Infirmière depuis 2006
Nabila	46	Cadre supérieure	Urgences	Cadre supérieur depuis 2019 CDS en 2015	Manager dans l'évènementiel pendant 5 ans Infirmière depuis 2005
Marie-Christine	54	Cadre de santé	pédopsychiatrie	FFCS pendant 2 ans CDS depuis 1 an et demi	Aide-soignante, puis infirmière aux urgences.
Olivier	49	TSH ¹⁶	Rénovation, travaux des bâtiments	10 ans comme TSH	Mécanicien automobile, puis agent de maîtrise.
Patrick	49	Ingénieur gestion des risques.	Direction de la qualité	FF ingénieur hospitalier depuis 2016 Ingénieur hospitalier depuis 6 mois.	Ouvrier en sécurité incendie. Agent de maîtrise chef de service de sécurité incendie pendant 3 ans.

3.3 Déroulé des entretiens.

Ma grille d'entretien a été construite en utilisant le tutoiement mais j'ai adapté ce mode d'adresse en fonction de mes interlocuteurs.

Ne connaissant pas Cécile et Marie-Christine antérieurement, nous nous sommes vouvoyées pendant les entretiens. En revanche, je connais Nabila, Marina et Olivier et les

¹⁶ Technicien supérieur hospitalier

tutoie dans la vraie vie. Les entretiens se sont donc naturellement déroulés selon ce mode de communication. Concernant Valérie, nous ne nous connaissions pas mais elle a spontanément proposé le tutoiement car, selon ses dires : « tu es bientôt cadre et nous sommes puéricultrices toutes les deux ». Enfin, je connais très bien Patrick et le tutoie dans la vraie vie . Je lui ai donc posé toutes mes questions en le tutoyant et il m'a répondu en me vouvoyant. Cette situation m'a quelque peu déstabilisée. Je l'ai questionné sur ce sujet à la fin de l'entretien et il m'a confié ne pas avoir prémédité la chose. Il m'a déclaré : « je n'ai pas fait exprès de te vouvoyer, dans le contexte c'est venu tout seul. »

La totalité des entretiens s'est déroulé pendant les heures de travail des professionnels. La durée des entretiens s'est échelonnée entre 20 et 40 minutes.

Avec leur accord, j'ai enregistré leurs déclarations et je n'ai conservé que leur prénom pour respecter leur anonymat.

Ils n'ont pas eu connaissance de la grille d'entretien au préalable, afin de m'assurer de la spontanéité de leur réponse. Seul le thème de mon mémoire leur a été révélé.

A l'issue de chaque entretien, j'ai retranscrit fidèlement chaque verbatim en incluant les silences et les hésitations¹⁷. Je souhaitais mettre en lumière une partie de la communication non verbale et les émotions que certaines questions ont suscitées. En revanche, je n'ai pas fait mention des interruptions liées aux appels téléphoniques et/ou aux sollicitations d'autres professionnels.

La dernière question, volontairement ouverte, a donné lieu à des digressions que je n'ai pas retranscrites. En revanche, certaines remarques pertinentes ont été formulées une fois l'enregistrement terminé et la discussion plus conviviale.

3.4 Limites

La principale limite a été la gestion du temps liée aux interruptions pendant les entretiens. En effet, de nombreux appels téléphoniques ou sollicitations de professionnels ont interrompu les entretiens. Bien que ces phénomènes soient inhérents à leur fonction, cela a occasionné des ruptures dans la réflexion des professionnels et a probablement nuit à la qualité de certaines réponses. Néanmoins, tous ont fait preuve de bonne volonté pour que les entretiens se passent dans les meilleures conditions possibles.

La deuxième limite est le nombre peu important d'entretiens réalisés. Compte tenu du faible temps dont je disposais pour réaliser cette enquête, je n'ai pas été en mesure de réaliser un nombre suffisant d'entretiens pour que l'échantillon soit représentatif. Néanmoins, les entretiens semi-directifs sont à visée qualitative et mon choix de poser des questions très ouvertes a favorisé la richesse des réponses apportées.

L'entretien avec Cécile a été écourté car certaines de mes questions l'ont mis mal à l'aise, notamment lorsque nous avons abordé la notion de respect. Elle m'a donc demandé d'écourter l'entretien et je n'ai pas pu lui poser toutes mes questions.

¹⁷ La retranscription complète de l'entretien de Valérie figure en annexe 2.

4 Analyse des résultats

Pour analyser les résultats, il m'a paru pertinent de procéder à une analyse par thème. Pour chaque thème, j'ai construit un tableau dans lequel j'ai reporté les verbatim de chaque interlocuteur. En dessous, j'ai synthétisé leur réponses et les ai confrontées au cadre de référence.

Le tableau ci-dessous retranscrit les éléments les plus marquants des réponses apportées à la première question de ma grille d'entretien. Je n'ai rien rempli concernant Valérie puisqu'elle a répondu directement à la deuxième question concernant son mode communication vis à vis de son équipe et son cheminement.

4.1 Analyse des descriptions.

	Description d'une situation ou d'un dialogue avec l'équipe.
Benoît D : 44 ans ; CP-DMU	<p>« Il y'a plusieurs modes de communication en fait parce que...heu...en fonction du sujet, de l'organisation, du format on adapte sa communication par rapport à tout ça. »</p> <p>« quand je m'adresse à un professionnel de santé, il y'a une certaine distance que je veux avoir, parce qu'en général quand je le rencontre c'est qu'on m'a sollicité pour que je le rencontre, soit parce qu'il y'a un problème d'avancement professionnel, soit, dans la plus grande majorité des cas, c'est parce qu'il y'a un problème de comportement et qu'on me demande d'interagir pour... pour participer au recadrage. Donc heu voilà...donc là j'ai pas la même façon d'aborder le sujet, je suis beaucoup plus formel, plus structuré, avec plus de support s'il y'a besoin, s'il y'a des controverses, enfin c'est préparé, c'est beaucoup plus formel. »</p> <p>« quand je suis avec un cadre de proximité, là je suis un peu plus détendu. »</p> <p>«plus les gens sont éloignés de moi dans la hiérarchie, plus il y'a une posture, plus ils se rapprochent de moi plus j'estime qu'il faut qu'on soit très solidaires et que la parole soit libre pour qu'on puisse avancer et trouver des solutions donc là, ben la relation est plus chaleureuse. »</p>
Cécile : 48 ans ; cadre en radiologie	<p>« Bonne franquette, c'est-à-dire que je prends pas les gens de haut. »</p> <p>« Je suis dans la bienveillance, la reconnaissance et dans l'échange et je suis proche plus du terrain. Je suis pas toujours dans mon bureau, non certainement pas, je n'aime pas ça. Donc j'aime connaître les gens, savoir comment ils travaillent, aller voir un peu comment ils fonctionnent. »</p> <p>« On argumente, chacun argumente. On peut avoir, c'est ce que j'ai dit aux entretiens à chacun, on peut avoir des différences d'opinion, on peut avoir des prises de bec on va dire, mais bon voilà, tout passe par la communication et l'argumentation et.... Le lendemain, si on est professionnel, le lendemain c'est fini et on passe à autre chose. »</p>
Olivier : 49 ans ; TSH travaux	<p>« Alors concernant les réunions, on en fait 2 par jour quand on encadre une équipe. »</p> <p>« En général une le matin et une l'après-midi, pour échanger sur ce qu'on va faire dans la journée et pour faire un retour du matin pour l'après-midi. En général c'est assez informel parce qu'on est entre nous. »</p>
Marina : 38 ans ; FFCS aux urgences	<p>« aujourd'hui, j'ai réglé un soucis informatique avec un des agents qui avait un ordinateur qui fonctionnait pas. Heumm. Ça s'est passé de manière très cordiale. Déjà moi, je suis arrivée le matin, je leur ai demandé comment est-ce qu'ils allaient, s'ils étaient en forme, s'ils étaient fatigués. »</p> <p>« Ensuite, on m'a dit qu'un ordinateur ne fonctionnait pas, donc j'ai réglé le soucis, on a vu ça ensemble. Voilà, une relation sympathique, cordiale. »</p>
Nabila : 45 ans ; cadre supérieure aux urgences	<p>« je suis beaucoup dans l'échange. La communication a une place très importante pour moi et j'inclus communication verbale et non verbale. Heu et puis surtout j'oublie pas le message que je veux passer et généralement je le fais passer heu... et j'adapte selon l'interlocuteur que j'ai en face, selon si c'est un agent, si c'est un cadre, si c'est la direction, mais mon message il passe. »</p> <p>« C'est vraiment de l'échange, c'est jamais heu, c'est jamais unilatéral. Moi je prête beaucoup, beaucoup d'attention à l'autre, à ce que l'autre a compris, à ce que l'autre.... Voilà. Après je suis comme ça dans la vie, je suis pas très différente, enfin voilà. L'échange c'est hyper important et la communication c'est hyper, hyper important. »</p> <p>« Je suis pas sur la hiérarchie heu oui quand il faut le rappeler, je le rappelle que je suis supérieure hiérarchique. Je le sais, tout le monde le sait »</p>
Valérie : 58 ans ; cadre en rééducation	Valérie n'a pas décrit de situation mais m'a parlé de son usage du tutoiement/vouvoiement et de son cheminement.

Marie-Christine : 54 ans ; cadre en pédopsychiatrie	« je commence toujours, en réunion par exemple, je commence toujours par une note positive, voilà, et je termine toujours par une note positive. » « J'ai toujours un ordre du jour, voilà et j'essaie un peu de garder le timing, c'est-à-dire que si je me dis que pour une réunion heu y'a à peu près 45 minutes à 1 heure, je trouve que dépasser une heure, c'est un peu lourd pour les gens heu, ils en ont un peu marre et n'écoutent pas forcément, les infos passent plus ou moins bien. Heu voilà, généralement heu je reprends un peu des sujets heu où ils m'ont parlé en amont, sur des problématiques heu diverses et voilà. »
Patrick : 49 ans ; ingénieur gestion des risques	« Les personnes que je manageais auparavant, donc dans mon ancien poste, comme chef de sécurité incendie heu, je faisais des entretiens sur différentes thématiques professionnelles, allant de l'entretien d'évaluation à l'entretien de recadrage, d'informations heu, de consignes pour application, donc heu qui sont donc un rapport d'un supérieur hiérarchique à un subordonné. » « On donne des instructions, à la fois précises, où on attend une exécution d'un travail donné »

Cette première question m'a permis de cerner mes interlocuteurs concernant leur positionnement par rapport à leur équipe.

Nabila, et Benoit ont parlé de l'importance de la communication qui doit être adaptée au public cible.

Benoit dit qu'« *en fonction du sujet, de l'organisation, du format on adapte sa communication par rapport à tout ça* ». De par sa position de cadre de DMU, il manage des cadres et cadres supérieurs. Il peut également participer à des entretiens avec les agents et comme il l'a très bien dit : « *plus les gens sont éloignés de moi dans la hiérarchie, plus il y'a une posture, plus ils se rapprochent de moi plus j'estime qu'il faut qu'on soit très solidaires.* ». Il explique qu'il adapte sa posture et son langage en fonction de la personne. Il peut même modifier. Lorsqu'il s'adresse aux professionnels de santé, il souhaite de la distance et plus de formalité. En revanche, il privilégie la proximité lorsqu'il s'adresse aux cadres. Ses mots clés sont donc : communication et adaptation.

Nabila va dans le même sens. La communication est très importante pour elle : « *j'oublie pas le message que je veux passer et généralement je le fais passer...et j'adapte selon l'interlocuteur que j'ai en face, selon si c'est un agent, si c'est un cadre, si c'est la direction, mais mon message il passe.* » Elle parle d'échange : « *c'est jamais unilatéral. Moi je prête beaucoup, beaucoup d'attention à l'autre, à ce que l'autre a compris* ». Elle précise également qu'elle n'a pas besoin de rappeler son statut de supérieure hiérarchie car comme elle le dit très bien : « Je le sais, tout le monde le sait ».

Ces deux professionnels, qui privilégient la communication utilisent un management majoritairement persuasif.

Patrick au contraire a une approche plus formelle et semble user d'un management plus directif. D'emblée il parle : « *d'un rapport d'un supérieur hiérarchique à un subordonné* ». Pour lui : « *on donne des instructions, à la fois précises, où on attend une exécution d'un travail donné* ». La communication doit donc être précise et efficace. Tout comme Marie-Christine qui, lorsqu'elle anime une réunion, a un ordre du jour et un temps limité. Selon elle : « *dépasser une heure, c'est un peu lourd pour les gens, ils en ont un peu marre et n'écoutent pas forcément, les infos passent plus ou moins bien.* »

Marina, s'intéresse principalement au bien être de son équipe et leur demande comment ils vont. Elle parle « *d'une relation sympathique, cordiale.* ». Le problème de l'ordinateur passe au second plan, alors qu'elle avait été sollicitée à ce sujet. Elle précise également : « *on a vu ça ensemble.* ». Par cette précision, elle souligne sa disponibilité et la proximité qu'elle entretient avec son équipe.

Cécile partage ce positionnement quand elle parle de « *bonne franquette* ». Elle aime connaître les gens et « *aller voir un peu comment ils fonctionnent.* ». Elle précise d'ailleurs ne pas toujours être dans son bureau. Elle favorise la bienveillance, la proximité et la communication : « *On argumente, chacun argumente, on peut avoir des différences* »

d'opinion, on peut avoir des prises de bec on va dire, mais bon voilà, tout passe par la communication et l'argumentation. »

Marina et Cécile favorisent un style de management participatif.

Olivier n'est pas beaucoup entré dans les détails dans la description de ses réunions journalières. Elles ont lieu : « *pour échanger sur ce qu'on va faire dans la journée et pour faire un retour du matin pour l'après-midi* ». Ce sont des réunions rapides et informelles.

4.2 Usages du tutoiement-vouvoiement

	Vouvoiement-tutoiement : usages
Benoît D ; CP-DMU ;	<p>« C'est stratégique. Pour moi l'utilisation du vouvoiement ou du tutoiement est complètement stratégique ».</p> <p>« Vu que j'étais faisant fonction [...] donc je tutoyais. Quand je suis réellement devenu cadre, j'ai préféré utiliser le vous. Je me suis rendu compte qu'en fait, il y'avait trop de proximité. »</p> <p>« Je cherchais le consensus et l'assentiment de mes collègues, donc je tutoyais. Et très vite, ça s'est un peu retourné contre moi. Trop de proximité »</p> <p>« En dessous de cadre, je ne tutoie pas, je vouvoie »</p> <p>« De la même manière, systématiquement, je vouvoie mes supérieurs hiérarchiques. »</p> <p>« en général avec le cadre supérieur, là je me mets plus dans la posture d'égal à égal.[...] donc c'est le tu »</p> <p>« l'encadrement supérieur, j'estime que c'est mon comité de direction. »</p> <p>« je serais peut-être amené à tutoyé quelqu'un que je tutoyais avant qu'il avance dans sa carrière et qu'il devienne mon supérieur hiérarchique. Et même là je suis pas certain. Je pourrais comprendre qu'il me demande de le vouvoyer ».</p> <p>« Au départ, j'ai utilisé le tutoiement et j'en suis revenu. »</p>
Cécile : cadre en radiologie ;	<p>« J' utilise systématiquement le vouvoiement. »</p> <p>« c'est vrai qu'entre cadre on se tutoie. [...] j'ai eu du mal hein. Quand je suis arrivée, j'étais avec une cadre sup, d'entrée de jeu elle m'a dit : « on se tutoie » (silence) j'ai eu du mal. »</p> <p>« Après heu y'a l'histoire avec les médecins [...] ça moi je garde le vouvoiement. Là c'est exprès pour garder une distance. (silence) parce que on est jamais amis . »</p> <p>« Sinon avec la direction c'est « vous », avec les secrétaires c'est « vous » aussi. »</p>
Olivier : TSH travaux	<p>« Concernant les réunions, on en fait 2 par jour quand on encadre une équipe :[...] Le vouvoiement s'estompe totalement, on se tutoie. Après, sur de la réunion plus formelle, surtout s'il y a des entreprises extérieures, on reprend le vouvoiement. »</p> <p>« Le supérieur hiérarchique, si on se connaît depuis longtemps, souvent on se tutoie, y compris en réunion. Après, sur des supérieurs hiérarchiques d'un certain niveau, on garde le vouvoiement tout le temps. Mme des anciens supérieurs hiérarchiques, avec qui maintenant je ne travaille plus, mais que l'on continue de se voir, on a gardé le vouvoiement dans les 2 sens. »</p>
Marina : FFCS aux urgences ;	<p>« Avec l'équipe, de façon systématique j'utilise le vouvoiement, sauf avec une personne, un infirmier que j'ai eu en stage quand j'étais infirmière. Et il ne me tutoie plus. Par contre moi, je continue à le tutoyer, juste parce que ça me fait rire. »</p> <p>« Eux aussi m'ont tout de suite vouvoyée heu tout de suite, même avant moi. »</p> <p>« Si les agents me tutoyaient, parce qu'ils se sentaient suffisamment à l'aise pour me tutoyer, moi je les tutoierais. »</p> <p>« je tutoie tout le monde dans ma vie personnelle et... Je vouvoie ceux qui me vouvoient. Ma supérieure hiérarchique m'a toujours tutoyée. Dès notre première entretien téléphonique, elle m'a tutoyée. Donc moi, à partir du moment où on me tutoie, je tutoie. »</p> <p>« Moi j'ai tutoyé notre chef de service et il est passé au vouvoiement tout de suite. Euh... ça m'a pas gênée, je suis repassée au vouvoiement y'a pas de soucis. »</p>
Nabila : cadre supérieure aux urgences ;	<p>« Je peux très bien tutoyer quelqu'un et le revouvoyer derrière, c'est ce qu'il se passe avec des agents. Je passe du tutoiement au vouvoiement très facilement. »</p> <p>« Les cadres je tutoie, ma hiérarchie on se tutoie »</p> <p>« Ceux que je vais vouvoyer la direction des soins, mais je pourrais très bien les tutoyer mais je sens que, eux, ont besoin de mettre cette distance-là. »</p> <p>« J'étais beaucoup plus dans la réserve avant. J'étais plus prudente, j'allais plus sur du vouvoiement, quitte à revenir sur du tutoiement. »</p> <p>« Je mettais toujours le vouvoiement d'abord et ensuite ça passait au tutoiement, si accord tacite, si affinité, si on me le demandait, ou si je le demandais, parce qu'avec certaines personnes, le tutoiement, ça se calcule pas en fait. Ça vient tout seul. »</p>

	<p>« Je m'adapte tout le temps. » « Alors c'est vrai que je tutoie facilement mais les gens ne me tutoient pas forcément. C'est pas forcément dans les 2 sens. »</p>
Valérie : cadre en rééducation ;	<p>« Moi j'ai commencé comme faisant fonction cadre [...]et je tutoyais et j'appelais par leur prénom les auxiliaires de la crèche. [...]j'ai essayé le vouvoiement, avec le prénom et puis je me suis rendu compte que ça modifiait quand même un peu mais pas suffisamment. Et donc j'en suis arrivée moi au vouvoiement et madame T. » « Je les appelle par leur prénom, je les vouvoie, mais elle m'appelle madame T. » « Ah les médecins je les vouvoie ,et je les appelle docteur ». « Moi je reste toujours sur le vous et quand j'appelle je dis : « c'est madame T ». voilà, c'est... parce que... parce que... moi, je suis avec ma culture et avec mon âge. »</p>
Marie-Christine : cadre en pédopsychiatrie ;	<p>« Alors, c'est le vouvoiement, pour moi, ça permet heu d'être proche du personnel tout en mettant une barrière. » « j'ai été faisant fonction de cadre et cadre aux urgences, mais infirmière avant. [...] je me suis retrouvée heu à gérer une équipe où j'ai eu effectivement heu des collègues proches. Je travaillais en binôme, donc entre collègue on se tutoyait et donc c'est un peu compliqué après de prendre le vouvoiement. » « A partir du moment où j'ai pris mon positionnement de cadre, les nouveaux arrivants je les vouvoyais. Je tutoyais les gens avec qui j'ai travaillé, mais par contre je vouvoyais les nouveaux arrivants. Et quand j'ai pris mes fonctions de cadre en pédopsychiatrie, j'ai gardé ce vouvoiement. Moi, aujourd'hui ça me permet effectivement de mettre cette barrière mais d'être vraiment dans l'équité. Voilà, je tutoie pas plus l'un que l'autre. » « Je les ai toujours tutoyés, toujours toujours et ça a été généralement à la demande de ma hiérarchie. Et mes collègues cadres c'est pareil. Je les tutoie. Par contre la direction c'est vous. Mon chef de service c'est pareil, je le vouvoie. »</p>
Patrick : ingénieur gestion des risques ;	<p>« Ça passe pour ma part par heu... une personne qui a un grade inférieur ça passe toujours par le vouvoiement. » « Les personnes qui sont sur le même grade que moi en fait on déformalise ce vouvoiement par le tu. Moi ma directrice, je la vouvoie mais je l'appelle Aude. Et dans l'équivalence, elle me vouvoie et elle m'appelle par mon prénom. »</p>

Bien que Françoise ROUARD et Frédéric MOATTY aient relevés dans leur étude [5] sur les modes d'adresse dans les milieux professionnels, que les hommes tutoient plus fréquemment que les femmes, le panel interrogé ne suit pas totalement cette tendance. Deux hommes interrogés sur trois utilisent l'un ou l'autre pronom en fonction de la situation et des interlocuteurs.

Six cadres sur huit vouvoient et sont vouvoyés par leur subordonnés. Seule Nabila utilise facilement le tutoiement et passe du tutoiement au vouvoiement en fonction des circonstances et des personnes. Elle précise également : « *c'est vrai que je tutoie facilement mais les gens ne me tutoient pas forcément. C'est pas forcément dans les 2 sens.* ». Cependant, elle n'a pas toujours utilisé ce mode de communication : « *J'étais beaucoup plus dans la réserve avant. J'étais plus prudente, j'allais plus sur du vouvoiement, quitte à revenir sur du tutoiement derrière* ». En règle générale, elle commence par utiliser le vouvoiement mais passe rapidement au tutoiement si accord tacite. Quand je l'ai rencontré, elle m'a tutoyé d'emblée. Elle m'a confié avoir un rapport très personnel avec le tutoiement et ne pas y accorder beaucoup d'importance.

Marina utilise le vouvoiement mais « *si les agents me tutoyaient, parce qu'ils se sentaient suffisamment à l'aise pour me tutoyer, moi je les tutoierais.* » Contrairement à Nabila, la réciprocité est incontournable pour elle : « *à partir du moment où on me tutoie, je tutoie* ».

Olivier tutoie son équipe pendant les réunions journalières mais les vouvoie lors des réunions en présence de la direction ou des entreprises extérieures.

Il est intéressant de noter que Benoit, Valérie et Marie-Christine tutoyaient leur équipe lorsqu'ils étaient faisant-fonction de cadre ou puéricultrice et sont passés au vouvoiement lorsqu'ils sont devenus cadres. Apparemment, leur cas n'est pas isolé puisque Maurice THEVENET en parle également dans son article sur la bonne distance « *beaucoup*

de managers souffrent d'avoir voulu imposer des relations de proximité par des méthodes de team-building exagérées, le tutoiement d'usage et d'autres formes de vie collective que certains pourraient considérer comme intrusives. » [2]

Benoît a changé de mode d'adresse car comme il le dit : *« Je cherchais le consensus et l'assentiment de mes collègues, donc je tutoyais. Et très vite, ça s'est un peu retourné contre moi. Trop de proximité».*

Valérie pense quant à elle que : *« dans le tutoiement tu as souvent la majeure partie des agents qui te respectent mais tu as une infime partie qui, dans le tutoiement va imaginer qu'on est des copines. Et encore plus si elles t'appellent par ton prénom. »* Elle a donc fait le choix de vouvoyer et d'être vouvoyée et qu'on l'appelle madame T.

Quant à Marie-Christine, elle a fait fonction de cadre dans un service où elle avait travaillé comme infirmière. Elle tutoyait ses anciens collègues mais vouvoyait les nouveaux arrivants et cela n'était pas bien perçu. Quand elle a pris son poste actuel, elle a décidé de vouvoyer tout le monde car comme elle le dit : *« ça me permet effectivement de mettre cette barrière mais d'être vraiment dans l'équité ; je tutoie pas plus l'un que l'autre. »*

Lorsqu'ils s'adressent à leurs pairs, les huit cadres utilisent le tutoiement. Cependant Benoît note qu'il pourrait comprendre qu'un ancien collègue, devenu son supérieur hiérarchique lui demande de le vouvoyer. Cette remarque est cohérente car vous verrez que dans ses représentations, le vouvoiement est une marque de respect de la hiérarchie.

Ces deux configurations (tutoiement des pairs et vouvoiement des subordonnés) sont en corrélation avec les résultats de l'enquête d'Alex ALBER. En effet, il déclare que *« les cadres, à l'image de la noblesse d'ancien régime, pratiquent un tutoiement réciproque très fréquent, marqueur d'une commune appartenance à un groupe dominant conscient de lui-même. Ils reçoivent en revanche un vouvoiement de la part de ceux qui sont moins haut placés qu'eux [6]».*

Concernant les supérieurs hiérarchiques : si les supérieurs sont des cadres, c'est le tutoiement qui prévaut. Pourtant les résultats de l'étude d'Alex ALBER montrent que les gens tutoient d'autant plus leur chef qu'ils sont élevés dans la hiérarchie. Les habitudes du panel ne corroborent pas ces résultats.

En ce qui concerne les médecins, les cadres qui en ont parlé les vouvoient, à l'exception de Nabila qui tutoie de façon générale. Marie-Christine tutoyait son chef de service quand elle était infirmière mais maintenant qu'elle est cadre et a changé de service, elle le vouvoie.

4.3 Représentations du tutoiement

Représentations du tutoiement	
Benoît D ; CP-DMU ;	<p>« Je sais que le tutoiement va m'aider à faire en sorte que ça les mette dans un climat de confiance. Les gens ils ont besoin de soutien. Donc il faut être capable de créer cette chaleur, heu le tutoiement peut aider à faire ça. »</p> <p>« Le tutoiement ça rend plus accessible, c'est plus sympa, heu, ça vous met pas tout de suite dans une position hiérarchique. »</p> <p>« Quand vous êtes dans le tutoiement, vous êtes dans le familier, dans le quotidien. »</p> <p>« Il faut se méfier avec le tutoiement, parce que, vu que ça appartient au langage familial [...]c'est pas très très confort quand vous prenez une position hiérarchique. »</p>
Cécile : cadre en radiologie ;	<p>« la proximité, la confiance, l'amitié... et voilà. Sans parler qu'il n'y a pas de respect heu la proximité. Après pour moi c'est pas un impératif de tutoyer. »</p> <p>« Le tutoiement met moins de barrières. »</p> <p>« Tandis que dans le tutoiement c'est heu je vais pas dire « no limite » mais c'est dans le... ben on peut plus se permettre de choses. »</p> <p>« J'ai une collègue qui tutoie systématiquement tout le monde, ben moi je préfère pas. »</p>
Olivier : TSH travaux	<p>« D'un point de vue intérieur, c'est plus informel, pour dialoguer avec des échanges de proximité, le tu c'est plus simple. »</p> <p>« Il y a des moments où vous pouvez vous permettre plus de choses avec le tutoiement, que vous ne vous permettez pas avec le vouvoiement. »</p> <p>« Le tutoiement il est beaucoup moins réfléchi. »</p>
Marina : FFCS aux urgences ;	<p>« Pour moi, c'est pas manquer de respect le tutoiement, c'est pas du tout un manque de respect. »</p> <p>« Si les agents me tutoyaient, parce qu'ils se sentaient suffisamment à l'aise pour me tutoyer, moi je les tutoierais. D'ailleurs parfois, ils le font sans le faire exprès, et ils s'en excusent aussitôt comme s'ils avaient commis un énorme impair et moi je leur dis: « non mais y'a aucun soucis ! si vous souhaitez me tutoyer, moi ça me pose aucun problème. »</p> <p>« Pour moi, le tutoiement apporte plus de simplicité. Et c'est vrai que ça induit une certaine proximité, c'est vrai que, on peut pas nier que ça lève peut être certaines barrières. »</p>
Nabila : cadre supérieure aux urgences ;	<p>« C'est pas parce qu'on me tutoie ou que je tutoie qu'il y'a pas de respect. »</p> <p>« Les agents, ils sont très très peu à me tutoyer. Et quand ils me tutoient ils s'excusent (silence). Surement parce que je représente la hiérarchie, l'autorité. »</p> <p>« Le tutoiement donne une certaine proximité. »</p> <p>« Moi, je le qualifie d'un management moderne. On est tous là dans le même bateau. »</p> <p>« Respect, autorité et tutoiement, pour moi c'est 2 choses différentes. Le tutoiement c'est un moyen de communication, l'autorité, le respect, c'est des valeurs, c'est une façon d'être. »</p> <p>« Il faut pas tutoyer si on est pas à l'aise avec le tutoiement. »</p>
Valérie : cadre en rééducation ;	<p>« Par exemple, si tu es dans une start-up, heu, je pense que le tutoiement et le prénom c'est de fait et que ça se passe plutôt bien ».</p> <p>.... « Aujourd'hui t'as des cadres sup qui sont cadres sup à 36 ans. Moi la mienne, elle a 36 ans tu vois, ça on le voyait pas avant. Et quand tu vois derrière, l'argumentation qu'elles ont, pourtant moi je l'appelle par son prénom et je la tutoie, mais elle a des arguments que, de fait tu la respectes. »</p> <p>« je pense vraiment que le tutoiement invite au copinage, au rapprochement. »</p>
Marie-Christine : cadre en pédopsychiatrie ;	<p>« le tutoiement pour moi, ça rentrerait dans ma partie intime, voilà heu et je ne le souhaite pas. »</p> <p>« On peut s'apercevoir aussi, que quand on tutoie, les gens se permettent un tout petit peu plus et s'égarent de temps en temps. »</p> <p>« Moi je me suis aperçu de ça, c'est que le tu permet, au fur et à mesure, chez certaines personnes, de pouvoir déborder et après c'est compliqué... après y'a des gens qui prennent plus à la rigolade ce qu'on va dire. Et puis après, au bout d'un moment quand il faut recadrer et ben ça les surprend. C'est à dire que, on peut bien s'entendre, ça y'a pas de soucis heu mais on est pas copain, copine, voilà. »</p>
Patrick : ingénieur gestion des risques ;	<p>« Le tu qui est un peu une appartenance. »</p> <p>« On appartient à la même communauté, donc heu... qui est en fait un faux semblant, une fausse amitié professionnelle. »</p> <p>«ça crée des liens et on peut plus se permettre de demander des choses, plus facilement. »</p> <p>« il est plus difficile de revendiquer quelque chose quand on tutoie quelqu'un parce que ça a comme une appartenance privilégiée, d'amitié presque... »</p> <p>Q quand on tutoie la personne, on ne revient jamais en arrière. Ça serait comme une apparence de faux tutoiement, de fausse amitié, de « faux privilège ».</p> <p>« Le tutoiement fait sentir que, ben on est presque dans une famille, et dans une famille, on doit s'entraider. »</p> <p>« Tutoyer les personnes, c'est à la fois leur donner un peu de dynamisme, d'assurance, heu une proximité beaucoup plus importante. Heu c'est un gain de productivité au travail. En tutoyant une personne, on peut se permettre, dans l'encadrement, de lui demander peut-être des choses heu un petit peu plus... peut-être complémentaires par rapport à une personne qu'on va vouvoyer. »</p>

Les huit cadres sont unanimes et associent l'usage du tutoiement à davantage de proximité. Ils parlent également de climat de confiance et d'intimité. D'ailleurs la moitié d'entre eux n'y ont pas recours dans leur management pour ne pas qu'il y ait de débordements.

Patrick, Valérie, Cécile et Marie-Christine le rapproche de l'amitié. Patrick parle de « *fausse amitié professionnelle* ». Quant à Valérie elle pense que : « *le tutoiement invite au copinage, au rapprochement.* ». Marie-Christine rappelle que ça ne facilite pas les choses en cas de recadrage. Marina m'a confié en fin d'entretien alors que l'enregistrement était fini qu'elle aurait également plus de mal à recadrer un professionnel en le tutoyant.

Pour Benoît : « *Le tutoiement ça rend plus accessible, c'est plus sympa, heu, ça vous met pas tout de suite dans une position hiérarchique.* ». Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, cela lui a posé un problème de positionnement.

Six cadres sur huit pensent que l'on peut se permettre plus de choses avec le tutoiement.

Marina et Nabila n'assimile pas le tutoiement à un manque de respect. Pour Nabila : « *Respect, autorité et tutoiement, pour moi c'est 2 choses différentes. Le tutoiement c'est un moyen de communication, l'autorité, le respect, c'est des valeurs, c'est une façon d'être.* ».

Quant à Valérie, elle tutoie sa cadre supérieure parce qu'elle a des arguments qui font qu'elle la respecte.

Marina pense que : « *le tutoiement apporte plus de simplicité* ». Olivier partage ce point de vue.

Patrick, lui, pense que le tutoiement donne le sentiment d'appartenir à une communauté, une famille même, « *et dans une famille, on doit s'entraider* ». De ce fait, tutoyer l'équipe crée un lien de connivence qui apporte du dynamisme et même : « *un gain de productivité au travail. En tutoyant une personne, on peut se permettre, dans l'encadrement, de lui demander peut-être plus de choses.* ». Benoit partage ce point de vue, puisqu'il parle de mettre les agents « *dans un climat de confiance* ».

Les représentations du panel correspondent en tout point à l'analyse qu'en fait Bertrand GAUTRYAU [28] : « *Le tutoiement évoque l'intime, le familial, mais aussi la dépendance d'une relation quelquefois profondément asymétrique.* ». En revanche, personne n'a évoqué le caractère dédaigneux que peut induire le tutoiement et le fait qu'il peut traduire une « *volonté de rabaisser et de mépriser les personnes* [28]».

4.4 Représentation du vouvoiement

	Représentation du vouvoiement
Benoît D ; CP-DMU ;	<p>« J'ai toujours vouvoyé mes supérieurs hiérarchiques et c'est purement culturel, parce que je considère que ce serait leur manquer de respect. »</p> <p>« le vouvoiement devrait s'imposer dans une relation hiérarchique... Jusqu'à ce qu'on se sente à l'aise et qu'on maîtrise la situation, c'est primordial. »</p> <p>« Si heu... si vous dites : « vous m'emmerdez », ça n'a pas la même portée que : « votre comportement n'est pas du tout adapté à ce que j'attends de vous ». Vous voyez, c'est pas du tout la même chose. « vous m'emmerdez », vous êtes un petit peu dans le familial ; et ça peut être adapté à certains moments ; mais heu, dans notre cas, là, vous êtes dans une position beaucoup plus administrative qui donne plus de rigueur, plus de poids et sous-entendu, ben là ça va finir en rapport. Voilà, là ça va pas bien se terminer. »</p>
Cécile : cadre en radiologie ;	<p>« J'estime que ça met... alors peut-être du respect mutuel. »</p> <p>« C'est pas une question de distance, de quoi que ce soit, pour moi C'est simplement le respect, c'est mon éducation, c'est une habitude, c'est ma culture. »</p> <p>« Si on est dans le vouvoiement c'est plus de respect, c'est plus de distance donc heu y'a plus de réflexion, plus de retenue »</p>
Olivier : TSH travaux	<p>« Je pense que le vouvoiement, ça permet de garder une certaine distance, à un certain moment... »</p> <p>« Le vouvoiement, il permet de reclasser la hiérarchie au sein du système. »</p> <p>« Quelque part ça permet de prendre du recul sur ce que vous allez dire . »</p>
Marina : FFCS aux urgences ;	<p>« Cette notion de hiérarchie elle est passé par le vouvoiement. »</p> <p>« Pour moi, vouvoyer, ça a été aidant. Ça m'a permis, à mes tous débuts de me positionner... de passer de cette fonction d'infirmière à cette fonction de faisant fonction de cadre. . Là j'en ai plus besoin. En fait là, je pourrais passer au tutoiement. »</p> <p>« Quand il faut se positionner alors qu'ils sont pas d'accord, enfin sur un sujet pour lequel ils vont pas forcément être d'accord, le vouvoiement peut-être facilitant. Heu d'autant plus que moi, ça m'a aidé vu que c'était une nouvelle profession pour laquelle je faisais mes armes. »</p>
Nabila : cadre supérieure aux urgences ;	<p>« J'ai pas vraiment analysé le truc. Le vouvoiement permet de mettre une certaine distance et je peux passer à un vouvoiement pour mettre à distance l'autre, ça peut m'arriver. C'est un jeu de communication, je peux passer très vite au vouvoiement parce que je veux prendre une distance à l'instant T. »</p>
Valérie : cadre en rééducation ;	<p>« De ma génération à moi, parce que moi je vais plus vers la soixantaine que la trentaine, et ben c'est le vouvoiement et le nom. »</p> <p>« avant, tu vois, t'étais cadre, on te vouvoyait, on t'appelait par ton... par ton...nom, ça suffisait pour avoir le respect. »</p> <p>« nous on est d'une génération, où on vouvoyait et on... tu vois ? Nos parents nous ont éduqués comme ça, mais aujourd'hui...voilà, on change... on change heu je pense qu'aujourd'hui, c'est complètement...enfin, c'est sûrement devenu complètement obsolète. »</p> <p>« Et moi je vois qu'ils n'ont pas la même manière de venir vers moi qui les vouvoie et qui les appelle docteur, que mes collègues qui les tutoient et les appellent par leur prénom. »</p> <p>« Et j'avais un chef de service à l'époque, dans une réa d'ici heu, je me souviens, il m'avait dit : « vous savez heu ma petite (rires) c'était y'a longtemps, il est plus facile de dire « tu me fais chier » que « vous m'emmerdez », parce qu'il y'a moins de syllabe. »</p> <p>« Y'a aussi une chose qui te protège quand tu vouvoies »</p> <p>« j'ai été ennuyée une ou 2 fois par un ou deux agents mais du coup je me suis dit le tutoiement, c'est fini »</p>
Marie-Christine : cadre en pédopsychiatrie ;	<p>« j'ai mis cette heu cette barrière que je trouve...et pour eux et pour moi parce que, voilà, »</p> <p>« Le vous met quand même un peu de distance entre l'agent et le cadre. Un peu j'ai dit, pas beaucoup mais un peu de distance (sourire). »</p> <p>«ça me permet d'avoir de la distance, mettre de la distance entre l'équipe heu même si je suis proche »</p> <p>« le fait que je vouvoie tout le monde, moi, me permet d'être aussi dans l'équité. C'est-à-dire que quand j'étais aux urgences, de temps en temps, ils pouvaient peut-être sentir : « ben tiens, toi la cadre elle te tutoie, toi elle te connaît, toi t'as bossé avec, est-ce que par hasard, tu vas pas avoir des petits avantages ? » Moi, aujourd'hui ça me permet effectivement de mettre cette barrière mais d'être vraiment dans l'équité. Voilà, je tutoie pas plus l'un que l'autre. »</p> <p>« le vous pour moi, me met sur une place où je suis un peu plus à l'aise, un peu plus tranquille. »</p> <p>« le vouvoiement, c'est très bien et puis je trouve que c'est joli en plus (rires). »</p>
Patrick : ingénieur gestion des risques ;	<p>« Le vouvoiement est un principe pour moi de politesse, de correction. »</p> <p>« On vouvoie pas quelqu'un qui est...qui est votre collègue, qui est au même niveau que vous. Ça se fait pas et heu ça crée des distances. Et des distances quand on est entre collègues, c'est jamais positif. »</p> <p>« Il vaut mieux vouvoyer son supérieur hiérarchique, c'est plus simple. »</p> <p>« Le vouvoiement dans une entreprise, c'est la politesse, le respect. »</p> <p>« Alors le vouvoiement a été mis en place heu (silence) c'est à partir du XXème siècle de mémoire...mais ça a été formalisé dans les institutions publiques, on pouvait pas tutoyer comme ça, »</p>

<p>ça a été écrit dans les textes... et ne pas vouvoyer était une forme d'impolitesse et c'était rédhibitoire, c'était pas admissible. »</p> <p>« heu le vouvoirement heu...on est pas prêt de changer par rapport à ça. Je pense que heu des personnes qui ont fait des hautes études, qui sont sur des postes stratégiques importants, ne veulent pas, parce que pour eux c'est un respect. »</p>

Sept cadres sur huit pensent que le vouvoirement crée de la distance dans la relation. Pour Benoit : « *le vouvoirement devrait s'imposer dans une relation hiérarchique... Jusqu'à ce qu'on se sente à l'aise et qu'on maîtrise la situation, c'est primordial.* ». Patrick partage ce point de vue. Pour lui : « *Il vaut mieux vouvoyer son supérieur hiérarchique, c'est plus simple.* ». Pour Nabila : « *C'est un jeu de communication, je peux passer très vite au vouvoirement parce que je veux prendre une distance à l'instant T.* ». Olivier pense que : « *ça permet de prendre du recul sur ce qu'on va dire.* ».

Concernant Cécile, la corrélation entre vouvoirement et distance est moins claire. Elle déclare : « *C'est pas une question de distance, de quoi que ce soit* », puis plus loin dans l'entretien : « *le vouvoirement c'est plus de respect, c'est plus de distance.* ». Au vu de ses déclarations contradictoires, il paraît difficile de tirer une conclusion concernant cette représentation.

En revanche je peux affirmer que selon elle, le vouvoirement fait partie de son éducation. Comme elle le dit : « *c'est simplement le respect, c'est mon éducation, c'est une habitude, c'est ma culture.* ». Pour Benoît : « *vouvoyer mes supérieurs hiérarchiques c'est purement culturel, parce que je considère que ce serait leur manquer de respect.* ». Valérie partage cet avis concernant l'éducation et le vouvoirement plus respectueux. Elle précise que « *avant, t'étais cadre, on te vouvoyait, on t'appelait par ton nom, ça suffisait pour avoir le respect.* » Néanmoins, elle trouve que les temps changent. Elle ajoute même « *qu'aujourd'hui, c'est complètement...enfin, c'est surement devenu complètement obsolète.* ». Elle sous-entend par-là, que le vouvoirement était un signe antérieur de respect mais que ce constat a tendance à tomber en désuétude aujourd'hui.

Quant à Marie-Christine, le vouvoirement lui permet « *de mettre de la distance entre l'équipe heu même si je suis proche* ». Elle considère que le vouvoirement « *met sur une place où je suis un peu plus à l'aise, un peu plus tranquille.* ». Lorsqu'elle était faisant fonction de cadre aux urgences, elle tutoyait ses anciens collègues et vouvoyait les nouveaux arrivants. Cette situation l'a mise en difficulté. Elle avait le sentiment de créer des jalousies et que les personnes vouvoyées se sentaient défavorisés par rapport aux collègues qui étaient tutoyés. En utilisant le même pronom pour tout le monde, Marie-Christine se sent plus équitable et donc plus à l'aise.

Pour Valérie : le vouvoirement protège. Elle m'a confié avoir été : « *ennuyée une ou deux fois par un ou deux agents mais du coup je me suis dit le tutoiement, c'est fini.* »

Pour Marina et Olivier, le vouvoirement permet de formaliser la notion de hiérarchie. Marina a utilisé le vouvoirement pour se positionner en tant que faisant-fonction de cadre. Quant à Olivier il considère que : « *il permet de reclasser la hiérarchie au sein du système.* »

Pour Patrick : « *Le vouvoirement est un principe de politesse, de correction.* ». Il vouvoie sa supérieure hiérarchique parce qu'elle est directrice et que selon lui les personnes qui ont fait de hautes études veulent qu'on les vouvoie : « *parce que pour eux c'est un respect.* ».

Le vouvoirement représente de façon quasi unanime la mise à distance voire la protection et la formalisation de la hiérarchie. Il semble également être une preuve de respect. Je vais donc synthétiser et analyser la façon dont chaque personne du panel appréhende la notion de respect.

4.5 Le respect

Représentation du Respect	
Benoît D : 44 ans ; CP-DMU	<p>« le respect, ça fait 10 ans que je réfléchis dessus et ça fait 10 ans que je me dis que c'est quand même très très difficile à mettre en place. »</p> <p>« le respect c'est très compliqué à définir, parce que c'est très très culturel. »</p> <p>« Pour certains, ne pas dire bonjour le matin, c'était pas grave. J'suis là, je travaille, j'te montre mon respect en allant directement dans le service et en travaillant tout de suite. Pour d'autres, ne pas dire bonjour c'est carrément ne pas être considérés. Et donc, rien que sur ça, on avait pas du tout la même notion de respect. »</p> <p>« Il faut créer cette culture commune du respect, c'est un petit peu notre rôle. »</p>
Cécile : 48 ans ; cadre en radiologie	<p>« Le respect ben c'est la reconnaissance de la personne tant en reconnaissance humaine que... heu...en reconnaissance professionnelle, que heu voilà. On connaît les gens, on respecte les gens, ou on connaît pas hein... mais voilà, on a conscience qu'il y a une personne en face de nous. »</p>
Olivier : 49 ans ; TSH travaux	<p>« Le respect se fait de fait, avec la position hiérarchique. On connaît la hiérarchie au sein de l'institution, on sait comment ça se passe. On connaît son supérieur hiérarchique, N +1, N+2 etc. Voilà, plus on monte dans la hiérarchie, on ne va pas s'adresser de la même manière à la directrice d'établissement et avec mon ingénieur, avec qui je travaille tous les jours et où on a le bureau face-à-face voilà. »</p>
Marina : 38 ans ; FFCS aux urgences	<p>« Pour moi, c'est pas manquer de respect le tutoiement, c'est pas du tout un manque de respect. »</p> <p>« Alors, le respect de sa hiérarchie. Mais ça veut dire qu'on va pas remettre en question, les heu les exigences qu'elle puisse avoir ou heu on va pas forcément remettre en cause sa parole ou sa position hiérarchique. »</p>
Nabila : 45 ans ; cadre supérieure aux urgences	<p>« Pour moi le respect, il ne passe pas du tout par le vouvoiement, du tout, du tout, du tout. On peut ne pas respecter l'autre tout en le vouvoyant, on peut être... voilà et le tutoiement heu enfin je mets pas le curseur au même endroit. Non le respect n'a rien à voir. C'est pas parce qu'on me tutoie ou que je tutoie qu'il y'a pas de respect. »</p> <p>« Le respect c'est respecter l'autre, c'est le respecter comment il est. C'est le voir tel qu'il est et composer avec ça. Et ne pas respecter l'autre c'est ne pas le voir, ne pas entendre ce qu'il dit, ne pas le considérer, heu ne pas le reconnaître en fait. La reconnaissance, c'est extrêmement important, pour tous. »</p> <p>« On a besoin d'être reconnu dans ce qu'on fait, voilà. Après heu pour certains, le besoin est énorme donc là, il faut aller un peu plus loin, mais sinon voilà. L'aide-soignant qui fait bien quelque-chose, il faut le reconnaître, il faut lui dire. Il a sa place. Mais quand il fait mal les choses, il faut lui dire aussi. Après pour moi c'est une façon de... ouais d'avancer sainement., enfin j'aspire à ça quoi. »</p>
Valérie : 58 ans ; cadre en rééducation	<p>« Aujourd'hui c'est pas une question de vous ou de tu. Aujourd'hui tu as des personnes qui arrivent à se faire respecter et qui n'ont pas besoin ni de hausser le ton, ni de vouvoyer, voilà. Ils ont une autorité naturelle, parce que, ils connaissent bien leur travail, ils savent bien expliquer, bien argumenter et que du coup ça donne une certaine légitimité ça aussi. »</p> <p>« Aujourd'hui t'as des cadres sup qui sont cadres sup à 36 ans. Moi la mienne, elle a 36 ans tu vois, ça on le voyait pas avant. Et quand tu vois derrière, l'argumentation qu'elles ont, pourtant moi je l'appelle par son prénom et je la tutoie, mais elle a des arguments que, de fait tu la respectes. »</p>
Marie-Christine : 54 ans ; cadre en pédopsychiatrie	<p>« c'est la manière de parler à l'autre, déjà, et heu alors je trouve pas forcément les mots mais heu heu ouais de respecter sa hiérarchie. »</p> <p>« Pour moi (silence) pour moi c'est difficile d'expliquer le respect mais heu voilà c'est des gens que je ne connais pas heu où je fais bien la différence entre le professionnel et le personnel, d'accord ce qu'on a aujourd'hui, je pense, avec la nouvelle génération, un peu de mal à avoir. Heu c'est-à-dire qu'il y'a des choses aujourd'hui que heu nous... on se serait pas permis, ça s'est sûr, sûr, sûr. Heu, je prends un exemple, heu, on dit quelque chose à un agent heu on va avoir comme réponse ce fameux « oui mais ». c'est-à-dire que heu... moi-même, heu...encore aujourd'hui, quand la hiérarchie dit, ben on écoute déjà. Parce que généralement c'est des gens qui ont de l'expérience, c'est notre supérieur hiérarchique donc en aucun cas, voilà, on peut discuter. Voilà, on remet pas en question forcément. Y'a une discussion, y'a de l'argumentation mais on remet pas en question ce que peut nous dire la hiérarchie. Heu... voilà. Et ça fait partie heu du respect. »</p> <p>« je réfléchirais quand même à cette notion de respect et à ce qu'on met derrière. Heu le respect... c'est très difficile heu le respect on le pratique dans la vie de tous les jours, mais c'est vrai que l'exprimer verbalement c'est un peu plus compliqué. »</p>
Patrick : 49 ans ; ingénieur gestion des risques	<p>« Le respect dans la fonction publique c'est les obligations statutaires, qui sont sur les 3 volets de la fonction publique : c'est droit, devoir, obligation. Un fonctionnaire heu quel que soit son grade, un subordonné, un supérieur hiérarchique, doit respecter ces 3 critères là. »</p> <p>« le fonctionnaire a beaucoup de droits, mais il a aussi des devoirs et des obligations : le devoir de travailler, le devoir d'être à l'heure, le devoir de respect de la hiérarchie. C'est-à-dire que, sur un ordre donné, sur un travail d'exécution qu'il sait faire, il doit le faire et pas le contester. »</p>

	<p>« on doit pas avoir de discrimination. On peut avoir un supérieur hiérarchique qui a une origine, africaine, asiatique, ou d'Amérique Latine ou ce que vous voulez, heu ben c'est ça le respect, c'est respecter l'autre tel qu'il est. C'est aussi la laïcité, la laïcité dans l'institution publique. Heu le respect passe aussi à un moment donné heu une forme de respect c'est l'entraide. L'entraide entre collègue, même si c'est pas écrit, c'est une forme de respect. Quand on voit un collègue en difficulté, quel que soit le grade qu'il a dans la fonction qu'il a, c'est l'aider. »</p> <p>« Surtout pour les jeunes qui arrivent : déjà respecter les anciens et les anciens respecter les jeunes dans la transmission de leur savoir. Et les cadres c'est pareil ! Les cadres qui ont l'expérience de l'entreprise, de l'institution publique, doivent transmettre ce savoir heu organisationnel, comment fonctionne l'institution et aider au mieux les nouveaux, pour qu'ils puissent répondre heu... quelle que soit la problématique, administrative ou autre. »</p> <p>« De toute façon quand vous arrivez dans un service, quel que soit le service, vous voyez tout de suite s'il y'a du respect. Déjà par rapport au personnes que vous allez gérer et les personnes qui vont vous encadrer, parce qu'on a toujours quelqu'un qui nous gère. Si les personnes sont bienveillantes, sont respectueuses, elles vont vous conforter et vous donner des clés pour pouvoir exercer au mieux, même si vous avez un tronc commun de connaissances, heu ça se sent dès le début ça. »</p>
--	---

Comme je l'ai évoqué dans le cadre de référence, le respect est une valeur qui contient deux dimensions : une valeur morale, qui reconnaît l'autre dans toutes ses dimensions et une dimension plus légale, de soumission à l'autorité.

En synthétisant les réponses des personnes interrogées, il apparaît que chacun a sa propre définition du respect mais qu'elle s'inscrit toujours dans l'une des dimensions du respect, voire dans les deux pour Patrick.

Pour Benoît, Cécile, Nabila et Patrick, le respect est une valeur humaine de reconnaissance de l'autre conforme avec la définition du respect du Syndicat national des professionnels infirmiers : « *Respecter quelqu'un, c'est avoir de la considération à son égard, c'est le reconnaître vraiment comme porteur de la même dignité que soi.* » [26]

Nabila l'exprime très bien : « *Le respect c'est respecter l'autre, c'est le respecter comment il est. C'est le voir tel qu'il est et composer avec ça.* ».

Pour Cécile et Nabila, respecter quelqu'un c'est le reconnaître tant humainement que professionnellement. Patrick va même plus loin en parlant de laïcité et de non-discrimination. Pour lui, respecter l'autre c'est l'accepter quelles que soient ses origines sociales, ethniques ou religieuses.

Benoît partage cette définition du respect mais y ajoute une dimension personnelle et culturelle. Il souligne que, selon l'éducation ou la culture de la personne, ne pas dire bonjour en arrivant le matin peut être considéré comme une offense par certains alors que d'autres n'y verront aucun outrage. Selon lui, le cadre doit « *créer cette culture commune du respect* ».

Patrick assimile le respect à l'entraide. Selon lui, respecter quelqu'un c'est l'aider lorsqu'il est dans la difficulté, quels que soient son grade et sa fonction. Les personnels les plus expérimentés et les supérieurs hiérarchiques doivent « *vous conforter et vous donner des clés pour pouvoir exercer au mieux, même si vous avez un tronc commun de connaissances* ».

Néanmoins, Patrick rappelle les obligations statutaires de la fonction publique : « *le devoir de travailler, le devoir d'être à l'heure, le devoir de respect de la hiérarchie. C'est-à-dire que, sur un ordre donné, sur un travail d'exécution qu'il sait faire, il doit le faire et pas le contester.* »

Quand je les ai interrogés sur leur représentation du respect, Marina et olivier ne m'ont parlé que du respect de la hiérarchie. J'ai trouvé la réponse de Marina étonnante surtout par rapport à sa réponse à ma première question (description d'une situation avec

son équipe). Elle avait beaucoup insisté sur l'intérêt qu'elle portait au bien être des gens, à la discussion qui était très cordiale. Je pensais qu'elle aborderait également la dimension humaine du respect. Il n'en fut rien et je n'ai pas rebondi sur le sujet pour ne pas l'influencer.

Marie-Christine a également parlé du respect de la hiérarchie et déplore que cette notion ne soit pas bien assimilée par la jeune génération. Selon elle, le respect de la hiérarchie consiste à écouter les consignes et ne pas les discuter « *parce que généralement c'est des gens qui ont de l'expérience, c'est notre supérieur hiérarchique donc en aucun cas, on peut discuter.* »

Selon ces trois cadres, le respect se définit par l'obéissance à une personne représentant l'autorité légale se définissant « *en fonction de sa place hiérarchique au sein de l'entreprise et non au regard de sa personnalité, de ce qu'elle est.* »

Valérie, quant à elle, pense que le respect se gagne en fonction des arguments avancés et de l'éloquence de la personne. Comme elle le dit : « *Aujourd'hui tu as des personnes qui arrivent à se faire respecter et qui n'ont pas besoin ni de hausser le ton, ni de vouvoyer, voilà. Ils ont une autorité naturelle, parce que, ils connaissent bien leur travail, ils savent bien expliquer, bien argumenter et que du coup ça donne une certaine légitimité.* ». Selon elle, le respect se gagne si la personne dispose de l'autorité légale (diplôme, expérience professionnelle) et de l'autorité charismatique, naturelle. Il ne suffit pas d'avoir les connaissances, il faut argumenter.

Je vais maintenant analyser ce que représente l'autorité pour chaque cadre.

4.6 L'autorité

Représentation de l'autorité	
Benoît D : 44 ans ; CP-DMU	N'a pas parlé d'autorité
Cécile : 48 ans ; cadre en radiologie	N'a pas parlé d'autorité.
Olivier : 49 ans ; TSH travaux	N'a pas parlé d'autorité
Marina : 38 ans ; FFCS aux urgences	je suis arrivée en position de faisant fonction, sur une nouvelle, heu, une nouvelle profession, j'avais besoin d'asseoir mon autorité. L'autorité, c'est pas l'autoritarisme. Après heu... c'est pas forcément de l'autorité, c'est marquer le fait que je sois leur supérieur hiérarchique. Mais ce mot : autorité c'est pas vraiment celui dont je me rapproche (silence) hum le fait que je sois leur supérieure, que je dois les évaluer, que je dois mettre en place des choses qui vont pas forcément leur plaire au début, que je dois gérer des conflits, que je dois remettre en cause certaines de leurs pratiques, enfin que je puisse être amené à faire ce genre de choses... L'autorité, c'est pas l'autoritarisme. Après heu... c'est pas forcément de l'autorité, c'est marquer le fait que je sois leur supérieur hiérarchique.
Nabila : 45 ans ; cadre supérieure aux urgences	je pense que l'autorité, quand tu en manques, tu en fais trop. Et du coup ça peut vriller sur du... de l'autoritarisme et quelque chose même d'un peu tyrannique, de...d'assouvir une espèce de besoin de pouvoir et tout ça, et ça, pour moi c'est malsain. L'autorité, elle doit être naturelle en fait, à un moment donné on a une fonction, on a une position, on des choses à dire, il faut que ça soit dit et de manière claire. Voilà. Il y'a des choses qui se discutent et il y'a des choses qui ne se discute pas, c'est comme ça. C'est un peu comme avec les enfants. Il y'a des choses qui se négocient. j'ai pas besoin de rappeler que je suis supérieure hiérarchique. Je le sais, tout le monde le sait mais sinon j'ai pas besoin de heu voilà l'autorité c'est de savoir se faire entendre heu quand il y'a besoin. Et pas besoin d'en faire des tonnes. On a pas besoin de dire des phrases, des fois juste un mot ou deux mots suffisent.
Valérie : 58 ans ; cadre en rééducation	Aujourd'hui tu as des personnes qui arrivent à se faire respecter et qui n'ont pas besoin ni de hausser le ton, ni de vouvoyer, voilà. Ils ont une autorité naturelle, parce que, ils connaissent bien leur travail, ils savent bien expliquer, bien argumenter et que du coup ça donne une certaine légitimité ça aussi.
Marie-Christine : 54 ans ; cadre en pédopsychiatrie	N'a pas parlé d'autorité
Patrick : 49 ans ; ingénieur gestion des risques	N'a pas parlé d'autorité

Seuls trois cadres sur les huit interrogés ont abordé le concept d'autorité. Je n'ai pas interrogé ceux qui n'ont pas abordé le sujet pour ne pas influencer leur cheminement de pensée. Ayant un très faible échantillon de réponse, mon analyse sera très partielle.

Je suis partie de la définition de l'autorité du dictionnaire Larousse en ligne [18] : « *ensemble de qualités par lesquelles quelqu'un impose à autrui sa personnalité, ascendant grâce auquel quelqu'un se fait respecter, obéir, écouter du fait de sa valeur, de son expérience.* ». Je l'ai ensuite comparé avec les représentations de chacun.

De prime abord, Marina a déclaré avoir eu besoin d'affirmer son autorité, son positionnement hiérarchique, dès sa prise de poste en tant que faisant-fonction de cadre. Mais un peu plus loin dans la discussion, son discours a évolué puisqu'elle déclare : « *Mais ce mot : autorité c'est pas vraiment celui dont je me rapproche* ». Pour elle, l'autorité représente juste le fait d'être un supérieur hiérarchique. Elle fait une différence entre autorité et autoritarisme tout comme Nabila. Cette dernière définit cette notion comme « *une espèce de besoin de pouvoir* » qu'elle trouve malsain et qui peut arriver si on manque d'autorité.

Elle m'a confié ne pas aimer ce mot et l'avoir prononcé sans s'en rendre compte. Pour elle, l'autorité doit être naturelle : « *On a pas besoin de dire des phrases, des fois juste un mot ou deux mots suffisent.* ». Elle partage en cela le point de vue de Valérie. Pour ces deux cadres, l'autorité vient naturellement du positionnement dans la fonction et du discours que l'on tient en cohérence. Autrement dit, les concepts d'autorité et de légitimité se confondent pour ces deux professionnelles.

Elles rejoignent ainsi le point de vue de Nathalie LOCHET, pour qui : « *la légitimité (elle) repose sur la capacité d'une personne à faire admettre son autorité sur les membre d'un groupe social n'étant pas uniquement fondée sur le droit mais aussi en lien avec d'autres critères tels que la tradition, le statut et la connaissance.* » [21]. Dans son article de la revue soins cadres concernant la légitimité des cadres, elle déclare que si un cadre de santé veut être légitime : « *il doit lui-même reconnaître le travail des soignants* ». Or, une des représentations du respect de Nabila est la reconnaissance du travail des autres. Elle est donc légitime dans sa fonction et le dit quand elle déclare : « *j'ai pas besoin de rappeler que je suis supérieure hiérarchique. Je le sais, tout le monde le sait* ».

Je vais maintenant tenter de comprendre dans quelle mesure l'usage du tutoiement et/ou du vouvoiement influence le management du panel.

4.7 Le tutoiement-vouvoiement comme outil managérial

Le tutoiement/vouvoiement est-il un outil managérial	
Benoît D : 44 ans ; CP-DMU	<p>« Le tutoiement et le vouvoiement, ça aide à manager. C'est un outil de management pour moi. »</p> <p>« c'est un outil managérial, c'est une stratégie. Je me mets dans une position, à travers le tutoiement/vouvoiement. »</p> <p>« Si vous utilisez le tutoiement avec une personne qui n'est pas prête à l'entendre de la part d'un supérieur hiérarchique, vous risquez de foutre en l'air votre management mis en place. j'ai utilisé le vouvoiement pour m'affirmer. je sais que c'est une arme pour aider à assoir son positionnement. »</p> <p>« Quand je vouvoie, j'impose une certaine relation avec la personne qui fait que lorsque vous aller arriver pour dire des choses, vous allez être un peu plus écouté.</p> <p>J'utilise le vouvoiement quand je veux créer cette distance, et le tutoiement quand je veux raccrocher un lien plus étroit. »</p> <p>« Le tutoiement/vouvoiement c'est un élément du discours. »</p> <p>« Le tutoiement/ vouvoiement ne se suffit pas à lui-même. Si heu... si vous dites : « vous m'emmerdez », ça n'a pas la même portée que : « votre comportement n'est pas du tout adapter à ce que j'attends de vous ».</p> <p>« Si la personne est pas capable de voir la fonction au-delà du langage, ça ne marche pas. Le langage, en lui-même, est une protection, un outil. »</p> <p>« Le langage est un costume »</p> <p>« Même avec les mêmes personnes, en fonction du sujet, vous allez pas utiliser le même vocabulaire. Et il faut le faire, parce que si vous le faites pas, ben, il y'a une part de professionnalité que vous avez pas, parce que vous êtes pas capable de vous adapter en fonction de la situation ».</p>
Cécile : 48 ans ; cadre en radiologie	<p>« Non, du tout. Pour moi non. Comme je vous l'ai dit plus haut, c'est une habitude, c'est ma culture. »</p> <p>« Après je pense qu'on peut très bien manager en tutoyant, ça dépend de chacun, ça dépend du tempérament de chacun. Si la personne est réservée et pas.... Si elle anticipe pas les problèmes, anticipe pas les besoins et tout ça.... Pour moi c'est ça le plus important, c'est l'attitude. »</p>
Olivier : 49 ans ; TSH travaux	<p>« quand tu recadres l'équipe, le vouvoiement va permettre de reprendre une distance plus d'encadrement et là, le vouvoiement va permettre de réimposer la hiérarchie. Et le tutoiement, suivant l'information que tu veux faire passer à votre équipe, tu vas les tutoyer ou les vouvoyer. »</p>
Marina : 38 ans ; FFCS aux urgences	<p>« je suis arrivée en position de faisant fonction, sur une nouvelle, heu, une nouvelle profession, j'avais besoin d'assoir mon autorité. Instinctivement, heu cette notion de hiérarchie elle est passé par le vouvoiement ».</p> <p>« Pour moi, vouvoyer, ça a été aidant. Ça m'a permis, à mes tous débuts de me positionner... de passer de cette fonction d'infirmière à cette fonction de faisant fonction de cadre. . Là j'en ai plus besoin. En fait là, je pourrais passer au tutoiement. »</p>
Nabila : 45 ans ; cadre supérieure aux urgences	<p>« c'est du management. Alors, un outil à proprement dit : je ne sais pas. Je sais pas s'il y'a eu des études là-dessus mais ça fait partie du management. Ça donne une certaine proximité, enfin le tutoiement donne une certaine proximité. Ça fait partie du management, alors je dirais, moi, je sais pas si ça existe mais moi, je le qualifie d'un management moderne.</p> <p>Je dirais que c'est du management moderne, je veux dire heu, voilà, on est tous là dans le même bateau, je suis pas pour cette espèce de stratification. Je le dis toujours : « on est tous des maillons, et je me considère un maillon comme n'importe quel professionnel qui gravite autour du patient. Mais on a des fonctions et des responsabilités qui sont pas les mêmes. »</p> <p>« Le tutoiement serait pas un outil managérial, c'est un outil de communication, je pense. Je sais pas si je me trompe ».</p>
Valérie : 58 ans ; cadre en rééducation	<p>« Ben oui, de toute façon, c'est un outil managérial, puisque moi, par exemple, j'ai changé ma manière de.... Du tutoiement je suis passée au vouvoiement. Donc c'est parce que, au niveau managérial, je voyais que ça ne... que ça ne passait pas, que ça ne me convenait pas. »</p> <p>j'avais un chef de service à l'époque, dans une réa d'ici heu, je me souviens, il m'avait dit : « vous savez heu ma petite (rires) c'était y'a longtemps, il est plus facile de dire « tu me fais chier » que « vous m'emmerdez », parce qu'il y'a moins de syllabe. C'était peut-être pas les mots exacts mais en tout cas ça voulait dire qu'il faut vouvoyer, parce qu'en réa avec les médecins on se tutoyait. Et lui me disait qu'une situation peut vite dérapé, elle dérape beaucoup plus vite avec le tutoiement qu'avec le vouvoiement. »</p> <p>« Aujourd'hui, on peut te tutoyer et t'appeler Valérie, mais il faut que tu aies des arguments chocs, tu vois ?... en fait ce qui compte c'est la posture et ce qu'on dit. Le nerf de la guerre c'est la communication. Et c'est plus une histoire de tutoiement, de vouvoiement. »</p> <p>« Aujourd'hui t'as des cadres sup qui sont cadres sup à 36 ans. Moi la mienne, elle a 36 ans tu vois, ça on le voyait pas avant. Et quand tu vois derrière, l'argumentation qu'elles ont, pourtant</p>

	moi je l'appelle par son prénom et je la tutoie, mais elle a des arguments que, de fait tu la respectes. » «on est toutes sortes de personnes et quand t'es une personne qui manque de confiance en toi, je pense que le vouvoiement t'aide aussi à mettre un petit peu plus de distance. »
Marie-Christine : 54 ans ; cadre en pédopsychiatrie	« oui c'est un outil, parce que, pour moi le tu heu... silence, non je vais dire : le vous met quand même un peu de distance entre l'agent et le cadre. Un peu j'ai dit, pas beaucoup mais un peu de distance(sourire). Ce qui moi, me permet par exemple heu lors d'un recadrage, heu... je suis plus à l'aise avec le vouvoiement. Heu voilà, je respecte l'autre, l'autre me respecte. » « le fait que je vouvoie tout le monde, moi, me permet d'être aussi dans l'équité. C'est-à-dire que quand j'étais aux urgences, de temps en temps, ils pouvaient peut-être sentir : « ben tiens, toi la cadre elle te tutoie, toi elle te connaît, toi t'as bossé avec, est-ce que par hasard, tu vas pas avoir des petits avantages ? » Moi, aujourd'hui ça me permet effectivement de mettre cette barrière mais d'être vraiment dans l'équité. Voilà, je tutoie pas plus l'un que l'autre ».
Patrick : 49 ans ; ingénieur gestion des risques	« Tout à fait, le tutoiement est une stratégie... une stratégie à un moment donné, pour pouvoir pousser les salariés heu.... Dans une cadence de travail optimum. » « quand les personnes on les tutoie, qu'on fait apparaître cette stratégie d'appartenance, proche, comme si on était une communauté en fait ; donc les cadres ont plus de facilité à demander aux gens qu'ils tutoient. » « On appartient à la même communauté, donc heu... qui est en fait un faux semblant, une fausse amitié professionnelle. » « Et les gens, les salariés, les collègues ont plus de difficultés à refuser, parce que, comme ils ont cette appartenance de proximité avec le cadre » « Et les salariés ont bien compris que, plus ils étaient proche des cadres, plus il y'avait ce lien de proximité, ce lien d'appartenance avec le tutoiement, ils pouvaient demander des choses. Et ça dans les 2 sens » Dans une équipe, quand on va vouvoyer certaines personnes et tutoyer d'autres, celles qui sont tutoyées vont se sentir plus privilégiées, plus protégées par la cadre. Ça c'est une évidence. » « Quand on tutoie la personne, on ne revient jamais en arrière. Ça serait comme une apparence de faux tutoiement, de fausse amitié, de « faux privilège ». C'est une stratégie heu (silence) un peu perfide... ben oui forcément, on sait que le tutoiement c'est pas la famille, mais on fait croire que c'est la famille.

Sept cadres sur les huit interrogés ont déclaré que le choix d'un pronom nominal est un outil managérial. Seule Cécile utilise le vouvoiement uniquement par habitude parce qu'elle a été éduquée comme cela. Selon elle : « *on peut très bien manager en tutoyant, ça dépend de chacun [...] Pour moi le plus important, c'est l'attitude.* ».

Pour Nabila, l'usage du tutoiement est un outil de communication au service du management. Comme elle le dit : « *on est tous des maillons et je me considère un maillon comme n'importe quel professionnel qui gravite autour du patient. Mais on a des fonctions et des responsabilités qui sont pas les mêmes.* ». Elle considère que c'est du « *management moderne* », similaire à l'esprit start 'up de Yannick ETIENNE où « *le patron est le copain, le tutoiement de rigueur, la tenue vestimentaire décontractée* [7] ». Cependant, la structure des start 'up, avec un système de hiérarchie horizontale, n'est pas du tout le même que celui des hôpitaux.

Patrick et Benoit pensent également que le tutoiement est un outil de communication mais ne le verbalisent pas de la même façon. Selon eux, l'utilisation du tutoiement est une stratégie.

Patrick parle même de « *stratégie perfide* » s'agissant du tutoiement. Selon lui, l'usage du tutoiement crée une appartenance à une communauté « *qui est en fait un faux semblant, une fausse amitié professionnelle.* ». Il a bien conscience de tous les avantages managériaux que cela peut apporter : « *les salariés ont bien compris que, plus ils étaient proche des cadres, plus il y'avait ce lien de proximité, ce lien d'appartenance avec le tutoiement, plus ils pouvaient demander des choses. Et ça dans les deux sens* ». Il voit donc une certaine hypocrisie dans l'usage systématique du tutoiement et partage le point de vue de Anne-Elisabeth CREDEVILLE pour qui « *le tu, normalement signe d'amitié ou de*

camaraderie, est devenu dans certaines entreprises qui lui donnent force obligatoire, celui de la fictivité, du faire-semblant. [10] » C'est pour cette raison qu'il préfère utiliser le vouvoiement, que ce soit avec ses supérieurs, comme avec les subordonnés.

Benoit comme Olivier utilisent l'un ou l'autre pronom en fonction de la situation, du public et du contexte. Et contrairement à Patrick, ils semblent n'avoir aucun problème de conscience à passer de l'un à l'autre.

Olivier peut tutoyer ou vouvoyer la même personne suivant l'information qu'il veut passer. Il privilégie le vouvoiement « *pour réimposer la hiérarchie.* », tout comme Nabila, qui peut vouvoyait ponctuellement un agent « *je peux passer à un vouvoiement pour mettre à distance l'autre, ça peut m'arriver.* ».

Patrick est en désaccord avec eux. il considère que « *Quand on tutoie la personne, on ne revient jamais en arrière. Ça serait comme une apparence de faux tutoiement, de fausse amitié, de « faux privilège* ». Mouhsine BENZAKOUR, enseignant chercheur en psychologie sociale est d'accord avec lui. Il déclare dans une interview pour le journal *la vie Eco* : « *il s'avère difficile de revenir au vouvoiement après avoir accepté le contraire. En général, le recul marque un conflit ou un rejet.* [44]»

Quant à Benoît, il tutoie s'il veut créer un climat de confiance. En revanche, il utilise le vouvoiement s'il veut créer une distance, voire une hauteur puisqu'il dit : « *quand je vouvoie, j'impose une certaine relation avec la personne qui fait que lorsque vous allez arriver pour dire des choses, vous allez être un peu plus écouté.* D'ailleurs il déclare avoir eu besoin d'utiliser le vouvoiement pour s'affirmer car « *il sait que c'est une arme pour s'affirmer.* ». Il m'a également fait remarquer que ses codes vestimentaires ont évolué avec le temps : « *Quand j'ai pris mon poste j'étais tous les jours en costard. Parce que ça aide à la prise de position.* »

Marina a également utilisé le vouvoiement pour « *asseoir son autorité* » et pour passer d'un positionnement d'infirmière à un positionnement de faisant fonction de cadre. Ces deux professionnels ont utilisé des symboles sociaux (l'usage du vouvoiement et la tenue vestimentaire) pour renforcer leur image d'autorité, comme le décrivait Maëlle GUILLOU [15] dans la revue soins cadres.

Pour Patrick et Benoît, l'usage du tutoiement sert donc à créer un climat de confiance de façon préméditée. Cela rejoint les conclusions d' Alex ALBER. Selon son étude: « *le tutoiement [...] reste bien l'objet d'une codification dépendant des rapports sociaux entre le subordonné et son chef, rapports qui conditionnent largement la possibilité d'un recours à la sémantique « de solidarité » qu'implique le « tu ».* [6] ».

Cependant, Benoît met l'accent sur une éventuelle non acceptation du tutoiement du supérieur de la part du professionnel. Selon lui : « *Si vous utilisez le tutoiement avec une personne qui n'est pas prête à l'entendre de la part d'un supérieur hiérarchique, vous risquez de foutre en l'air votre management mis en place. Si la personne est pas capable de voir la fonction au-delà du langage, ça ne marche pas.* ». On ne peut donc tutoyer un subordonnés que s'il accepte et reconnaît la différence hiérarchique. Il faut donc se sentir suffisamment légitime dans son positionnement et avoir confiance en soi.

Valérie semble également penser que le vouvoiement est un levier pour pallier le manque de confiance en soi : « *on est toutes sortes de personnes et quand t'es une personne qui manque de confiance en toi, je pense que le vouvoiement t'aide.* ». Elle pense néanmoins que ce qui compte dans le management c'est « *la posture et ce qu'on dit. Le nerf de la guerre c'est la communication. Et c'est plus une histoire de tutoiement, de vouvoiement.* ». Elle rejoint en cela le point de vue de Nabila.

Pour Marie-Christine, le vouvoiement lui permet de mettre de la distance, tout en étant proche de son équipe. Elle semble penser que le vouvoiement peut également créer de la proximité. Elle partage le point de vue de Cécile qui vouvoie les membres de son équipe tout en étant proche d'eux.

Et comme évoqué précédemment, le vouvoiement lui permet d'être dans l'équité qui est une posture qu'elle a souhaité avoir lors de son changement de poste. Elle partage le point de vue de Patrick qui pense que : « *Dans une équipe, quand on va vouvoyer certaines personnes et tutoyer d'autres, celles qui sont tutoyées vont se sentir plus privilégiées, plus protégées par la cadre. Ça c'est une évidence.* »

Comme vous le voyez, les huit personnes interrogées n'ont pas la même utilisation du pronom d'adresse. Chacun se l'approprie en fonction de sa sensibilité, de son éducation et du type de management qu'il souhaite utiliser à un instant donné.

4.8 La culture du service

Influence de la culture du service	
Benoît D : 44 ans ; CP-DMU	<p>Le tutoiement, dans les professionnels de santé, il est très très puissant en fait. Il est très fréquent, probablement parce qu'on est confronté à des situations particulièrement difficiles, parce qu'il est culturel.</p> <p>Quand vous réfléchissez bien, le monde de la santé appartient au monde religieux et là-bas c'est pas connu quand même pour être très souple mais en tout cas voilà.</p> <p>Il y'a un esprits de corps, un esprits familial chez les soignants qui favorise le tutoiement et c'est pour ça qu'on peut être très enclin à très vite tutoyer.</p> <p>Dans les SAU, les cadres sont plus enclins à tutoyer. Ils tutoient plus facilement leur personnel et vis-versa. Dans les services qui sont à relation plus distanciel, le vouvoiement peut être plus adapté. Vous voyez, la culture soignante est une culture extrêmement riche,</p>
Cécile : 48 ans ; cadre en radiologie	N'a pas abordé le sujet.
Olivier : 49 ans ; TSH travaux	ayant travaillé dans le privé, c'était un peu la même chose, c'était pareil.
Marina : 38 ans ; FFCS aux urgences	Je me faisais déjà la réflexion, quand j'étais infirmière, que les médecins, tous les infirmiers, les médecins, les externes, on soit tous habillés pareil, on était tous un peu mis sur le même piédestal, malgré le fait qu'il y'ait certains qui soient docteurs heu... et le fait qu'on ait tous cet uniforme, pour moi le tutoiement il était facile.
Nabila : 45 ans ; cadre supérieure aux urgences	<p>Aux urgences on a cet espèce de tutoiement un peu facile.</p> <p>Il y'a quand même cet esprit très urgences, très tutoiement. Voilà. Je pense qu'il y'a d'autres services qui fonctionnent comme ça, mais il y'a des services qui ne fonctionnent pas tout à fait comme ça. Quand j'ai travaillé en neurochirurgie, c'était le vouvoiement. J'ai eu beaucoup de mal mais après je me suis adaptée. Je m'y suis faite en fait au vouvoiement. Et du coup on me vouvoyait et je vouvoyais. Et le tutoiement était pas bien pris, donc heu... déjà ça a été difficile de leur dire de m'appeler Nabilla et pas madame.</p>
Valérie : 58 ans ; cadre en rééducation	<p>Si tu es dans une start-up, heu, je pense que le tutoiement et le prénom c'est de fait et que ça se passe plutôt bien. A l'hôpital, avec tout notre historique et toute notre culture hospitalière heu...les nonnes, tout ça, je pense que c'est plus compliqué.</p> <p>Je pense que la culture de l'entreprise, elle est importante. Par exemple heu... même à l'hôpital, moi j'ai fait beaucoup de réa et c'est vrai que dans une réa, t'as plus tendance à te tutoyer qu'à te vouvoyer.</p>
Marie-Christine : 54 ans ; cadre en pédopsychiatrie	<p>Moi, j'ai pas trouvé qu'il y'avait beaucoup de différences, si ce n'est que les équipes sont beaucoup moins autonomes qu'aux urgences.</p> <p>Ils ont été une équipe heu une équipe où y'a eu des soucis avec un cadre, juste avant moi, et avant y avait pas de cadre. Et après cette cadre, ils ont été une longue période sans cadre. Donc ils ont vraiment besoin, besoin d'un cadre, dans tous les sens du terme. Et donc moi, c'est vrai que je suis énormément sollicitée, heu... pour de la réassurance, pour heu voilà des petites choses, ils pourraient très bien se débrouiller tout seuls mais heu mais voilà.</p> <p>Bon après y'a un passif, c'est un service que j'ai retrouvé heu voilà vraiment au sol et qu'il faut remonter sur plein de choses, heu. Voilà, il faut mettre plein plein de choses en place parce que tout était laissé à l'abandon.</p>
Patrick : 49 ans ; ingénieur gestion des risques	<p>« il y'aura plus de proximité dans une service de soins, quelle que soit la pathologie, cardio, hépato-gastro...où des collègues se retrouvent en difficultés. Quels que soient les grades, il y'a une mission de service qui est de sauver le patient coûte que coûte. Le vouvoiement, là, est presque complètement gommé. »</p> <p>« A contrario, prenons une direction, quelle qu'elle soit, DRH, direction administrative, direction technique, [...]là, théoriquement, dans l'expérience que j'ai, les personnes ont toujours un lien heu...prononcé d'un..... supérieur hiérarchique à un subordonné et le vouvoiement va toujours de pair. »</p>

Six personnes sur les huit interrogées considèrent que la culture du service a un impact sur le mode de communication. Cécile n'a pas abordé le sujet et je n'ai pas eu l'occasion de la questionner car l'entretien a dû être écourté. Quant à Olivier, il a travaillé dans le privé et n'a pas vu de différence avec le secteur public hospitalier.

Renaud SAINSAULIEU définit la structure comme « *une variable structurelle des relations sociales de l'entreprise* [45] ». Il est donc assez logique que la majorité des personnes ait noté l'influence de la culture du service dans les mode de communication.

Patrick, qui n'est pas soignant, pense que la proximité est plus importante dans les services de soins, et ceci quelle que soit la spécialité. Selon lui : « *Quels que soient les grades, il y'a une mission de service qui est de sauver le patient coûte que coûte.* ». Et cela suffit à effacer l'usage du vouvoiement.

Benoît partage en partie ce point de vue. Selon lui, le tutoiement est fréquent chez les soignants parce qu'ils sont confrontés « *à des situations particulièrement difficiles* ». Il remarque également, de par sa position de cadre d'un DMU comprenant plusieurs services d'urgence que : « *dans les SAU, les cadres sont plus enclins à tutoyer. Ils tutoient plus facilement leur personnel et vis-versa. Dans les services qui sont à relation plus distanciel, le vouvoiement peut être plus adapté.* ». Ce constat est partagé par Nabila qui parle de « *cet esprit très urgences, très tutoiement.* ». Ayant été cadre en service de Neurochirurgie, elle a pu constater que dans ce service spécifique, le tutoiement n'était pas envisageable. Pour Benoît, Patrick et Nabila, la spécificité du service repose sur le 2^{ème} niveau de culture du Modèle de SCHEIN, à savoir les valeurs et comportements.

Pour Marina, le fait que tous les professionnels portent la même tenue crée la proximité et rend le tutoiement évident au-delà des différences hiérarchiques et fonctionnelles. Cela renvoie au premier niveau de culture du modèle de SCHEIN, à savoir les artefacts.

Pour Marie-Christine, la différence de culture entre les deux services où elle a exercé comme cadre (les urgences et la pédopsychiatrie) ne provient pas de la spécificité de la spécialité mais de l'histoire du service. Le service de pédopsychiatrie n'a pas eu de cadre pendant un certain temps. Elle a trouvé un service « *vraiment au sol* ». De ce fait, elle est plus sollicitée par les professionnels qu'elle trouve « *beaucoup moins autonomes qu'aux urgences.* ». Elle rajoute même : « *ils ont vraiment besoin, besoin d'un cadre, dans tous les sens du terme.* ». Pour comprendre la culture du service, Marie-Christine à du tenir compte du 3^{ème} niveau de culture de SCHEIN en s'intéressant à son historique. Elle a donc adapté son management en créant de la proximité et en étant disponible.

Valérie a aussi conscience de l'impact de la culture d'entreprise et fait la comparaison entre les start-up, où le tutoiement est monnaie courante, et la culture hospitalière avec son héritage religieux. Elle rappelle l'historique des cadres de santé nommées les sœurs cheftaines [46] au XVII^e siècle et leur hiérarchie presque militaire où le vouvoiement était la règle. Et comme Nabila, elle remarque également que le tutoiement est plus fréquent en réanimation.

Les cadres ont donc conscience de la nécessité d'adapter leur posture managériale et leur mode de communication à la spécificité du service et également à la façon qu'à l'autre de recevoir la communication.

4.9 L'impact culturel et générationnel

Autres influences.	
Benoît D : 44 ans ; CP-DMU	l'âge joue aussi. Moi j'ai été cadre très jeune, j'avais moins de 30 ans, et je travaillais avec des gens qui en avaient 40 , 50, voir qui étaient proche de la retraite donc, ça faisait des dizaines d'années qu'ils étaient dans le service alors que moi ça faisait à peine un an. Donc j'ai utilisé le vouvoiement pour m'affirmer.
Cécile : 48 ans ; cadre en radiologie	J'ai eu une éducation qui a voulu que, ben ça joue beaucoup. On n' était pas autorisé à tutoyer facilement et du coup c'est resté. je me dis « non non là non, on va se calmer, on a pas gardé les cochons ensemble ».
Olivier : 49 ans ; TSH travaux	y'a un sujet concernant la hiérarchie et l'usage du tutoiement et du vouvoiement, y'a aussi la localisation, le lieu où ça se passe. En fait, avant j'étais heu dans les ateliers, directement et mon bureau était à côté des ateliers et du coup, le tutoiement s'imposait de fait plus facilement. Maintenant que je suis à la direction des services techniques, avec un accueil à l'entrée, une secrétaire qui filtre, avec des locaux qui sont plus « direction », j'ai remarqué que les gens ont plus de mal à me tutoyer.
Marina : 38 ans ; FFCS aux urgences	
Nabila : 45 ans ; cadre supérieure aux urgences	le tutoiement et le vouvoiement heu.... Y'a le fait de s'adapter à l'autre mais y'a surtout surtout comment nous on perçoit les choses. Il faut pas tutoyer si on est pas à l'aise avec le tutoiement et je pense qu'il faut pas.... Si t'es à l'aise avec ça tu le fais, si t'es pas à l'aise, faut pas y aller
Valérie : 58 ans ; cadre en rééducation	De ma génération à moi, parce que moi je vais plus vers la soixantaine que la trentaine, et ben c'est le vouvoiement et le nom. Maintenant on encadre, des équipes génération Z, heu enfin, X,Y,Z, où heu...ben je sais pas si le vouvoiement et le nom, heu, ça peut avoir une connotation de respect ou de manque de respect. moi, je suis avec ma culture et avec mon âge. Mais... peut-être que tu vas rencontrer des gens plus jeunes et qui vont te dire : « moi dans le tutoiement j'ai aucun problème ». Donc, si tu veux, nous on est d'une génération, où on vouvoyait et on... tu vois ?
Marie-Christine : 54 ans ; cadre en pédopsychiatrie	Ça vient probablement de la culture. Moi, ça m'avait choqué au début, les gens d'origine maghrébine tutoient beaucoup mais parce que pour eux, le tu et le vous c'est exactement la même chose, donc c'est pas forcément... Le tu c'est pas forcément quelque chose qui est irrespectueux.
Patrick : 49 ans ; ingénieur gestion des risques	Le vouvoiement est un principe pour moi de politesse, de correction. Le vouvoiement , au début je pense que quand on connaît pas les personnes, heu ça me paraît évident. Heu d'abord c'est... la France c'est comme ça , c'est cette expression dite « de politesse », heu c'est dans les us et coutumes de la France depuis très longtemps. Alors le vouvoiement a été mis en place heu (silence) c'est à partir du XXème siècle de mémoire...mais ça a été formalisé dans les institutions publiques, on pouvait pas tutoyer comme ça, ça a été écrit dans les textes..... et ne pas vouvoyer était une forme d'impolitesse et c'était réhhibitoire, c'était pas admissible. Et avec le temps, c'est resté

Les autres influences relevées par les cadres interrogés sont générationnelles et culturelles, s'agissant de Patrick, Valérie et Cécile. Selon eux, le vouvoiement fait partie de leur éducation, c'est un principe de politesse. Patrick parle des us et coutume en France. Comme vu dans l'historique des usages des pronom nominaux, le vouvoiement est une tradition remontant aux origines de la langue française. Le vouvoiement est synonyme de politesse et de respect. Valérie partage ses doutes concernant la représentation du vouvoiement chez les nouvelles générations. Marie-Christine souligne également le fait que le vouvoiement est inexistant dans certaines langues. De ce fait, le tutoiement n'est pas synonyme de manque de respect puisqu'il n'existe pas d'alternative.

Patrick a parlé du vouvoiement obligatoire dans la fonction publique. je n'ai malheureusement pas trouvé de sources fiables pour corroborer cette affirmation et Patrick n'a pas su me dire où il avait eu cette information. La seule mention d'interdiction du tutoiement que j'ai trouvé se trouve dans un article du figaro datant du 24 juillet 1914¹⁸. Dans cet article, le directeur de l'AP-HP interdit aux élèves en médecine et aux personnels hospitaliers de tutoyer les malades. Il déconseille également aux élèves médecins de tutoyer les personnels hospitaliers mais il ne fait mention d'aucune interdiction de tutoiement entre les personnels et les surveillants.

Benoît a parlé de l'âge et notamment du fait qu'en tant que jeune cadre (moins de 30 ans) il a utilisé le vouvoiement pour s'affirmer.

Enfin Nabila a parlé d'adapter sa communication à l'autre mais également à soi-même : « *Il faut pas tutoyer si on est pas à l'aise avec le tutoiement* ».

Quant à Olivier, il a remarqué que le fait que son bureau ne soit plus à proximité de l'équipe a changé leur mode de communication . Le fait que son bureau soit dans un bâtiment à part et qu'il ne jouxte plus les ateliers a induit une distanciation dans le mode de communication. Il aurait été pertinent que je lui demande si cela avait eu de l'influence sur son management mais je n'ai pas pensé à l'interroger lors de l'entretien.

¹⁸ <https://www.lefigaro.fr/histoire/societe/2014/07/25/26006-20140725ARTFIG00035-il-y-a-cent-ans-le-tutoiement-interdit-dans-les-hopitaux.php> consulté le 21/05/2022

5 Synthèse des résultats

L'analyse des entretiens me permet d'apporter des éléments de réponses à ma question de recherche.

Premier constat : le respect est un valeur très importante dans la posture managériale, quel que soit le pronom personnel utilisé.

Ce respect n'est pas réservé aux supérieurs hiérarchiques, puisque la majorité des cadres vouvoie son équipe par respect. Quant à Nabila et Marina, elles ne considèrent pas que tutoyer est un manque de respect.

Deuxième constat : le vouvoiement est un témoignage de respect parmi d'autre.

La littérature et la majorité des personnes interrogées s'accordent pour associer l'usage du vouvoiement au respect de l'autre, à titre personnel et professionnel. D'ailleurs, si l'on considère que le personnel et le professionnel sont distinctifs, l'usage du « vous » fait doublement sens puisque ce pronom est également utilisé pour s'adresser à plusieurs personnes. Comme vous l'avez vu, le respect s'acquiert dans la reconnaissance de l'autre, et cette reconnaissance est indispensable pour acquérir une légitime dans sa posture de cadre. Il est également une marque de reconnaissance de l'autorité hiérarchie, bien que les nouvelles pratiques managériales tendent à effacer cet usage.

Néanmoins, le respect est une valeur personnelle, que tout le monde n'exprime pas de la même façon. Pour certains, il s'exprime au travers du vocabulaire et notamment par l'usage du vouvoiement. Cette tendance est plus fréquente chez les cadres les plus âgés, pour qui le vouvoiement est de toute façon un principe d'éducation. Marina, qui est la seule cadre de la génération Y, tout comme Nabila, ne considèrent pas le lien entre vouvoiement et respect comme aussi évident. Pour ces deux cadres, le respect passe par une attitude, par des actions, par le comportement. Mais dans les deux cas, le respect ne s'acquiert que dans la relation à l'autre et il nécessite de s'adapter, voire comme l'a dit Benoît, de créer la culture du respect. Le vouvoiement n'est donc pas toujours une condition nécessaire et suffisante pour témoigner de son respect.

Troisième constat : le vouvoiement permet de prendre de la distance pour légitimer son positionnement hiérarchique.

Toutes les personnes du panel (hors-mis Cécile, pour les raisons évoquées plus haut) vouvoient leurs collaborateurs pour créer de la distance et comme le dit Olivier : « *le vouvoiement, il permet de reclasser la hiérarchie au sein du système.* ». Or la distance, comme la proximité peuvent être de plusieurs niveaux.

Comme nous l'avons vu avec Maëlle GUILLOU, l'usage du vouvoiement est un symbole social [15] d'affirmation de l'autorité, au même titre que la blouse, ou le téléphone professionnel. Néanmoins, il n'est pas indispensable puisque Nabila, par exemple, ne l'utilise pas systématiquement au quotidien et n'a pourtant aucun problème à affirmer son positionnement de supérieure hiérarchique. Il a pourtant été utilisé à cette fin par la majorité des autres cadres que j'ai interrogés, y compris au cours des deux entretiens exploratoires. En effet, de par sa position, le cadre de santé est isolé et par conséquent exposé au regard de son équipe. Cette distance sociale, créée par le vouvoiement est une protection pour le manager.

De plus, si le tutoiement est presque unanimement assimilé à l'intime et au familial, le vouvoiement permet également au cadre d'empêcher l'autre de rentrer dans son intimité. Cette distance, qu'on pourrait qualifier d'émotionnelle, peut être utile à certains cadres de

santé qui ne souhaitent pas faire d'amalgame entre la vie privée et la vie professionnelle. D'ailleurs c'est valable également pour tous les collaborateurs. Comme le dit très justement Maurice THEVENET : « *il ne faut pas croire que chacun a envie de faire de ses collègues ou de son patron ... un prochain [2] .* » Cette distance émotionnelle permet de se sentir plus détaché et probablement plus impartial lors des entretiens d'évaluations ou de recadrage.

Quatrième constat : le tutoiement favorise la proximité et la solidarité dans le management.

De façon quasi unanime, les personnes interrogées associent l'usage du tutoiement à la proximité et au dynamisme. Il donne le sentiment d'appartenir à une communauté, voire à une famille pour certains. Il incite à la solidarité et à la coopération qui sont un gage d'efficacité au travail. D'ailleurs, certains adeptes du vouvoiement l'utilisent de façon stratégique dans les moments difficiles, pour montrer leur soutien et créer de la solidarité et de la cohésion. Ce sentiment d'appartenance favorise la reconnaissance de l'autre. D'ailleurs, plusieurs cadres interrogés m'ont parlé de « *culture du tutoiement* » dans les services aigus tels que les urgences ou la réanimation. Dans ces spécialités, où les conditions de travail sont difficiles et les situations rencontrées parfois douloureuses, l'usage du tutoiement contribue à cet esprit de corps .

Il doit cependant être employé avec prudence car trop de proximité peut entraîner des confusions dans la relation à l'autre et le cadre peut alors se sentir débordé, ou envahi dans son intimité. Cela peut le déstabiliser et lui faire perdre son autorité hiérarchique. Mais le plus important est qu'il ne doit être utilisé que si les deux parties sont d'accord et à l'aise avec son emploi. Un tutoiement subi peut être vécu comme une agression ou une dévalorisation.

Enfin si le manager utilise le tutoiement il doit être authentique. En effet, l'activité principale d'un manager est la communication pour fédérer plusieurs individus et créer de la cohésion. Cela suppose d'être en accord avec soi-même, avec ce que l'on dit et avec la façon dont on l'exprime. Il ne faut donc pas se forcer à utiliser l'un ou l'autre pronom nominale car comme le dit très bien Valérie : « *Le nerf de la guerre c'est la communication. Et c'est plus une histoire de tutoiement ou de vouvoiement.* »

Cette analyse montre que l'usage du vouvoiement ou du tutoiement doit être un choix personnel du cadre de santé, en accord avec les valeurs que son équipe et lui souhaitent porter. Il doit se l'approprier, comme n'importe quel outil managérial, et savoir l'utiliser à bon escient pour servir son management.

6 Limites et apports du travail de recherche

La limite principale de ce travail de recherche est le temps, compte tenu du délai entre l'attribution des directeurs de mémoire (courant du mois de janvier 2022) et le rendu du travail (le 7 juin 2022). Bien que le thème du mémoire ait été une évidence dès le départ, il m'a fallu prendre un peu de hauteur avant de pouvoir formuler une question de départ.

Le manque de temps a également contraint le nombre de professionnels interrogés. J'aurais souhaité ne pas me limiter à huit entretiens mais le délai de rendu ne m'aurait pas permis d'en analyser un plus grand nombre de façon optimale. Cet échantillon réduit ne peut être considéré comme représentatif et les résultats obtenus ne sont donc pas généralisables.

La somme de travail à fournir pour répondre aux différentes commandes du master et de l'IFCS étant conséquente, j'ai pris beaucoup de retard dans le démarrage de la rédaction de ce travail. Ce manque d'organisation de ma part a été la cause de beaucoup de stress. Cela a eu un effet délétère sur mon moral et ma capacité de production.

J'ai également rencontré des difficultés à rédiger le cadre conceptuel et à effectuer un tri entre ce qui méritait d'être étudié et ce qui ne l'était pas. Je pense que certains concepts auraient pu être plus développés et qu'il aurait été pertinent d'explorer l'influence générationnelle sur l'usage du pronom nominal pour étayer ma réflexion.

La communication est un concept complexe que je n'ai malheureusement pas eu le temps de développer dans ce travail de recherche. Compte tenu du retard pris au démarrage de la rédaction de ce mémoire, j'ai été contrainte de faire un choix dans l'orientation de mes recherches. Benoit m'a conseillé l'ouvrage de Pierre BOURDIEU : « ce que parler veut dire » qui apporte un éclairage sur la fonction sociale du langage.

Néanmoins, ce travail de recherche a été très enrichissant d'un point de vue personnel et intellectuel car il m'a permis d'avancer dans ma réflexion par rapport à mon questionnement de départ.

Conclusion

Ce travail de recherche conclut dix mois de formation à l'école des cadres. Grâce aux apports théoriques et aux situations managériales rencontrées pendant les stages, je suis passée du statut de soignante à celui de « presque » cadre de santé. Cette mue s'est accompagnée d'une profonde remise en question de ma part et même d'un travail de deuil. Ce cheminement s'est accompagné d'une grande charge émotionnelle ainsi que de nombreux doutes. Toutes mes certitudes concernant la fonction de cadre ont été bousculées. Ce travail réflexif m'a permis de réfléchir sur ma future fonction de cadre de santé et de construire les fondations de ma posture professionnelle.

Les nombreuses lectures et découvertes effectuées au cours de ce travail m'ont permis de me nourrir intellectuellement et de faire bouger mes a priori concernant le vouvoiement et le tutoiement. Je me suis laissé prendre par l'excitation de la recherche et j'en ai parfois oublié l'heure.

Avoir l'opportunité d'interroger d'autres personnes sur un sujet qui me posait question m'a permis de prendre de la hauteur par rapport à mes certitudes. A l'issue de la rédaction de ce travail, j'ai la réponse à certaines questions qui avaient motivées le choix de ce thème de mémoire et j'ai acquis des clés pour choisir avec discernement le mode de communication qui me correspond le mieux. J'ai également conscience que ces quelques réponses ne sont que les prémices de ce que la pratique de ma future fonction va m'apporter.

Enfin, la rédaction de ce travail m'a permis de comprendre que la réalisation d'une recherche approfondie nécessite plusieurs années de travail. Ce sujet du pronom d'adresse possède des implications multiples. Cette modeste production n'est qu'une ébauche de recherche sur un sujet qui me tenait à cœur. J'espère avoir l'opportunité de poursuivre mes investigations pour tenter d'en comprendre tous les tenants et aboutissants.

Bibliographie

- [1] A. QUESNEY , Le tu, le vous et l'adolescent, vol. 2, Langage et société, 2015, pp. 75-90.
- [2] M. THEVENET, «De la proximité à la bonne distance,» [En ligne]. Available: <https://www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2011/de-la-proximite-la-bonne-distance/>. [Accès le 25 02 2022].
- [3] J.-M. GATE, *A propos de Le Juste I et II, Paul RICOEUR*, Le philosophe, pp. 143-149.
- [4] T. TOURNEBISE , février 2022. [En ligne]. Available: https://www.maieusthesie.com/nouveautes/article/distance_en_management.htm.
- [5] f. ROUARD et F. MOATTY, «Langues de travail et pratiques langagières dans les enquêtes statistiques,» vol. 1, n° 1155, pp. 61-98, 2016.
- [6] A. ALBER, «Tutoyer son chef. Entre rapports sociaux et logiques managériales,» [En ligne]. Available: <https://journals.openedition.org/sdt/14517>. [Accès le 25 02 2022].
- [7] Y. ESTIENNE , «La mobilisation des (net)travailleurs de la "Nouvelle économie": gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie,» 2005. [En ligne]. Available: <https://journals.openedition.org/edc/77..> [Accès le 22 mars 2022].
- [8] C. BOUC, «Et si on se disait « tu » ?,» 5 avril 2022. [En ligne]. Available: <https://www.cnracl.retraites.fr/retraite/climats/climats-la-lettre-des-retraites/societe/et-si-se-disait-tu>. [Accès le 25 mai 2022].
- [9] L. CARACALLA, *Le savoir-vivre pour les nuls*, First edition, 2011, p. 16.
- [10] A.-E. CREDEVILLE, «A tu et à vous, ou la diachronie des pronoms d'adresse à l'ère numérique,» mai 2013. [En ligne]. Available: <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles1-2013-2-page-25.htm>. [Accès le 25 février 2022].
- [11] E. KERN, *Le tu et le vous l'art français de compliquer les choses*, Flammarion, 2020.
- [12] L'équipe ça m'intéresse, «A quand remonte la distinction entre le vouvoiement et le tutoiement ?,» 27 juillet 2019. [En ligne]. Available: <https://www.caminteresse.fr/culture/a-quand-remonte-la-distinction-entre-le-vouvoiement-et-le-tutoiement-1181320/>. [Accès le mai 2022].
- [13] L. MORICE, «"tu" au travail : qui t'autorise à me vouvoyer,» 20 juillet 2016. [En ligne]. Available: <https://www.nouvelobs.com/bien-bien/20160720.OBS4988/tu-au-travail-qui-t-autorise-a-me-vouvoyer.html>.
- [14] J. P. LEBRUN, «Autorité, légitimité et management,» *Soins cadres*, vol. 93S, p. 10, février 2015.
- [15] M. GUILLOU, «Autorité du cadre de santé et prise de poste,» *Soins cadres*, vol. 24, n° 193S, pp. 19-21, février 2015.

- [16 H. ARENDT, Qu'est ce que l'autorité? la crise de la culture, Paris: Folio essais, 1972, p. 121 à 185.]
- [17 A. KOJEVE, *La notion de l'autorité*, Paris: Gallimard, 1942, p. 58 et 61.]
- [18 «LAROUSSE,» [En ligne]. Available: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>. [Accès le 19 MAI 2022].]
- [19 M. WEBER, *Économie et société. L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie.*, Paris: édition Pocket, 1995, pp. 146-147.]
- [20 J. DORTIER, *Dictionnaire des sciences économiques et sociales*, Paris: Sciences humaines, 2013, p. 21.]
- [21 N. LOCHET, «Quelle légitimité du cadre de santé envers les soignants?», *Soins cadres*, vol. 21, n° 182, pp. 43-46, mai 2012.]
- [22 Assistance Publique des Hôpitaux de Paris, *Guide managérial institutionnel exercer sa mission de cadre*, 2016.]
- [23 D. CEVEAER, «L'encadrement dans les nouvelles stratégies de gouvernance», *Soins cadres*, n° 193S, pp. 16-18, février 2015.]
- [24 «Dictionnaire Gaffiot,» [En ligne]. Available: <https://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php?q=respect>. [Accès le 15 mars 2022].]
- [25 S. MANON, «Le sentiment du respect,» 27 janvier 2008. [En ligne]. Available: <https://www.philolog.fr/le-sentiment-du-respect/>. [Accès le 15 mars 2022].]
- [26 Syndicat National des professionnels infirmiers, «LE RESPECT DANS LA RELATION SOIGNANT/SOIGNÉ,» [En ligne]. Available: <http://www.syndicat-infirmier.com/Le-respect-dans-la-relation.html#:~:text=Dans%20la%20relation%20entre%20l,la%20personne%20prise%20en%20charge>. [Accès le 8 mai 2022].]
- [27 R. THEIS, «Respect de la loi, respect de la personne : Kant,» *Le portique Revue de philosophie et de sciences humaines*, 11 2003.]
- [28 B. GAUFREYAU, «Le vouvoiement à l'école, ou la caricature du respect,» [En ligne]. Available: <http://www.meirieu.com/FORUM/vouvoiement.pdf>. [Accès le 30 janvier 2022].]
- [29 E. T. HALL, «La proxémie,» [En ligne]. Available: <https://www.psychologie-sociale.com/index.php/fr/dossiers-de-lecture/30-la-proxemie>. [Accès le 22 avril 2022].]
- [30 C. CARIOU, M. FERRU et A. RALLET, «Perceptions des lieux et proximités subjectives: une analyse des dynamiques créatives franciliennes,» *Revue d'économie régionale et urbaine*, pp. 1121-1151, 2018.]
- [31 P. BOURRET, *Les cadres de santé à l'hôpital*, Seli Arslan, 2006, pp. 15-31.]

- [32 G. GOMBERT, «Ce que manager veut dire,» 26 juillet 2018. [En ligne]. Available:] <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/homme-origine-management.html>. [Accès le 25 mars 2022].
- [33 R.-A. THIETART, *Le management*, Paris, 2003, pp. 7-24.
]
- [34 P. LEFEVRE, «Théorie et stratégie du management,» *Les Cahiers de l'Actif*, n° 1314-] 317.
- [35 P. FARNAULT, *Introduction aux pratiques managériales*, 2021.
]
- [36 C. GADEA, «Quelle sortes de cadres sont les cadres de santé,» *Soins cadres*, vol. 28,] n° 1111, pp. 14-17, mai 2019.
- [37 H. MINTZBERG, *Les 10 rôles du cadre*, Editions Eyrolles, 2020, p. 67.
]
- [38 T. MULIN, «Dictionnaire des concepts de la professionnalisation,» 2013. [En ligne].] Available: <https://www-cairn-info.ezproxy.u-pec.fr/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisati--9782804188429-page-213.htm>. [Accès le mai 2022].
- [39 M. PAUL, *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, Paris:] L'Harmattan, 2004, p. 153.
- [40 I. SAINSAULIEU, *Les cadres hospitaliers : représentations et pratiques*, Paris: Lamarre,] 2008, p. 52.
- [41 P. BERNOUX, *La sociologie des organisations*, Paris: Points, 2014.
]
- [42 D. AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ et A. VAS, «Chapitre 31. Edgard SCHEIN dans] *Conduite du changement : concepts clés*,» 2018. [En ligne]. Available: <https://www-cairn-info.ezproxy.u-pec.fr/conduite-du-changement-concepts-cles--9782100769414-page-305.htm>. [Accès le 29 mai 2022].
- [43 M. THEVENET, «La culture d'entreprise,» 2015. [En ligne]. Available: <https://www-cairn-info.ezproxy.u-pec.fr/la-culture-d-entreprise--9782130731252-page-80.htm>. [Accès le 29 mai 2022].
- [44 La vie Eco, «Proximité avec les collaborateurs, respect..., comment choisir entre le] «vous» et le «tu»,» [En ligne]. Available: <https://www.lavieeco.com/carriere-rh/proximite-avec-les-collaborateurs-respect-comment-choisir-entre-le-avousa-et-le-atua-15217/>. [Accès le 29 mai 2022].
- [45 D. AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ et A. VAS, «Chapitre 8. Renaud SAINSAULIEU] dans *Conduite du changement : concepts clés*,» 2018. [En ligne]. Available: <https://www-cairn-info.ezproxy.u-pec.fr/conduite-du-changement-concepts-cles--9782100769414-page-81.htm>. [Accès le 29 mai 2022].
- [46 M. LE GAL, *Module 1: «Initiation à la fonction cadre»*, 2021.
]

- [47 P. L. e. C. RIVIERE, Grammaire explicative de l'anglais, Montreuil: Pearson, 2014, p. 255.]
- [48 Y. LOISEAU, «Du mode d'adresse dans la relation enseignant-apprenant,» [En ligne]. Available: <https://www.cairn.info/revue-ela-2003-4-page-415.htm>. [Accès le 25 02 2022].]
- [49 K. CALLEMENT, *TU-VOUS, VOUS-TU le vouvoiement dans le management*, 2019-2020.]
- [50 L. LAUDE, «Cadre de santé, un positionnement au coeur des contradictions,» Paris, 2009.]
- [51 D. TALBOT, S. CHARREIRE-PETIT et A. POKROVSKY , «La proximité comme perception de la distance. Le cas de la télémédecine,» *Revue française de gestion*, n° 1289, pp. 51-74, 2020.]
- [52 L. BOYER et N. EQUILBEY, Evolution des organisationnet du management. Rétrospective et prospective, questions de société, 2013, pp. 13-35.]
- [53 J. C. GAUTHIER, «cadre de santé.com,» 6 novembre 2006. [En ligne]. Available: <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Le-cadre-de-sante-est-il-un>. [Accès le mai 2022].]

Table des annexes

ANNEXE 1 : Grille d'entretien.

ANNEXE 2 : Retranscription de l'entretien de Valérie.

ANNEXE 1 : Grille d'entretien

Question 1 :

Bonjour. Pour commencer l'entretien et afin de faire connaissance, peux-tu te présenter s'il te plait ?

Question 2 :

Peux-tu me décrire une situation, un dialogue où tu échanges avec les personnes que tu encadres

Question 3 :

Utilises-tu le vouvoiement ou le tutoiement en général ?

Questions de relance:

Peux-tu m'expliquer ce choix ?

Comment cela se passe-t-il avec tes supérieurs hiérarchiques ? avec tes pairs ?

As-tu toujours utilisé le tutoiement /vouvoiement ? peux-tu m'expliquer ton cheminement.

Question 4 :

Quelles sont tes représentations du vouvoiement ?

Question 5 :

Quelles sont tes représentations du tutoiement ?

Questions de relance

Tu as utilisé le terme respect, peux-tu m'expliquer ce que cela évoque pour toi ?

Tu as utilisé le terme autorité, peux-tu m'expliquer ce que cela évoque pour toi ?

Question 6 :

Est-ce que le fait d'utiliser le vouvoiement/tutoiement est un outil managérial ?

Question de relance : Peux-tu m'expliquer ?

Question 7

Souhaites-tu rajouter quelque chose à propos de ce sujet, sur lequel je n'ai pas pensé à t'interroger ?

ANNEXE 2 : Retranscription de l'entretien de Valérie

Pour commencer l'entretien et afin de faire connaissance, puis-je te demander de te présenter s'il te plaît ?

Je m'appelle Valérie T, j'ai bientôt 58 ans et je suis diplômée cadre de 2002. Avant j'étais 3 ans faisant fonction, donc ça fait 25 ans que je fais ce métier de cadre. Voilà, donc j'ai débuté infirmière, enfin biberonnière, aide-soignante et infirmière. Heu et puis heu puéricultrice et ensuite cadre de santé. Donc j'ai travaillé heu en pédiatrie en tant que cadre, en extra hospitalier en crèche. Heu ensuite j'ai travaillé en SSR adulte et là je gère une équipe de rééducateurs.

Peux-tu me décrire une situation ou un dialogue où vous échanger avec l'équipe que tu encadres

Alors aujourd'hui, à l'heure actuelle ?

Oui tout à fait.

Heu... comment ça se passe... alors peut-être je vais te raconter au début, comment moi je suis arrivée heu à aujourd'hui. Alors moi j'ai commencé comme faisant fonction cadre, où heu j'étais donc infirmière puéricultrice et je tutoyais et j'appelais par leur prénom les auxiliaires de la crèche. Heu.. j'ai très vite compris et d'ailleurs, j'ai dû prendre une auxiliaire entre 4 yeux, que dans le tutoiement tu as souvent la majeure partie des agents qui te respectent mais tu as une infime partie qui, dans le tutoiement va imaginer qu'on est des copines. Et encore plus si elles t'appellent par ton prénom. Donc heu je m'étais dit : quand je changerai de service ce sera le vouvoiement d'emblée. Alors, j'ai essayé le vouvoiement, avec le prénom et puis je me suis rendu compte que ça modifiait quand même un peu mais pas suffisamment. Et donc j'en suis arrivée moi au vouvoiement et madame T. alors, heu, je pense que le vouvoiement et le nom, heu c'est... disons que tout est possible. Tu peux tutoyer et appeler par ton prénom, tu peux vouvoyer et appeler par le nom. D'abord tout dépend de l'institution dans laquelle tu travailles et de la catégorie de personnes que tu dois gérer. Par exemple, si tu es dans une start-up, heu, je pense que le tutoiement et le prénom c'est de fait et que ça se passe plutôt bien. A l'hôpital, avec tout notre historique et toute notre culture hospitalière heu... les nonnes, tout ça, je pense que c'est plus compliqué. Et en tout cas, de ma génération à moi, parce que moi je vais plus vers la soixantaine que la trentaine, et ben c'est le vouvoiement et le nom. Maintenant on encadre, des équipes génération Z, heu enfin, X,Y,Z heu et notamment la dernière là, où heu... ben je sais pas si le vouvoiement et le nom, heu, ça peut avoir une connotation de respect ou de manque de respect. Heu... ce sont des générations qui sont beaucoup dans la communication et beaucoup dans l'argumentation. Et c'est là où je veux en venir... c'est-à-dire que le vouvoiement et le nom aujourd'hui, j'ai le sentiment moi que ça ne suffit plus vraiment, qu'il faut en face plus d'argumentation, je sais pas si je suis claire.... C'est-à-dire que, avant, tu vois, t'étais cadre, on te vouvoyait, on t'appelait par ton... par ton... nom, ça suffisait pour avoir le respect. Aujourd'hui, si t'as pas les arguments heu... ça suffit plus. Aujourd'hui, on peut te tutoyer et t'appeler Valérie, mais il faut que tu aies des arguments chocs, tu vois ?... en fait ce qui compte c'est la posture et ce qu'on dit. Le nerf de la guerre c'est la communication. C'est-à-dire que si tu sais pas heu... mettre un mot derrière l'autre, heu... si tu sais pas parler correctement, heu... ben aujourd'hui c'est compliqué. Et c'est plus une histoire de tutoiement, de vouvoiement heu... aujourd'hui c'est heu... y'a qu'à voir nos jeunes cadres. Regarde nos jeunes cadres ou cadres sup, heu.... Aujourd'hui t'as des cadres sup qui sont cadres sup à 36 ans. Moi la mienne, elle a 36 ans tu vois, ça on le voyait pas avant. Et quand tu vois derrière, l'argumentation qu'elles ont, pourtant moi je

l'appelle par son prénom et je la tutoie, mais elle a des arguments que, de fait tu la respectes.

Donc selon toi, le respect vient de la façon dont les gens s'expriment, de la communication ?

Ouais c'est ça la communication, l'argumentation. Aujourd'hui nos jeunes savent davantage argumenter. A mon époque, on était plus sur du faire, sur de l'action. Aujourd'hui ben on est plus sur heu... ben d'ailleurs c'est ce qu'on leur demande à tous hein, c'est de savoir écrire, c'est de savoir argumenter, c'est de savoir défendre une cause. Tu vois c'est en ça que tu vas peut-être trouver heu... un côté paradoxal. C'est-à-dire que ce qui était vrai pour ma génération d'il y'a quelques années, aujourd'hui heu.... Moi je vois bien heu... là quand je suis arrivée, elles m'appelaient Valérie, certaines encore m'appellent Valérie. Moi je reste toujours sur le vous et quand j'appelle je dis : « c'est madame T ». voilà, c'est... parce que... parce que... moi, je suis avec ma culture et avec mon âge et avec heu... tu vois. Mais... peut-être que tu vas rencontrer des gens plus jeunes et qui vont te dire : « moi dans le tutoiement j'ai aucun problème ». Parce que, derrière, elles ont... comme me disait une copine : « la rue est rentrée à l'hôpital » et donc, nous les anciens on a du mal à les gérer mais les jeunes, qui ont 30-35 ans pour encadrer là, heu elles s'en sortent très bien. Parce qu'ils parlent le même langage, tu vois ? Donc, si tu veux, nous on est d'une génération, où on vouvoyait et on... tu vois ? Nos parents nous ont éduqués comme ça, mais aujourd'hui...voilà, on change... on change heu je pense qu'aujourd'hui, c'est complètement...enfin, c'est sûrement devenu complètement obsolète.

Appelles-tu les membres de ton équipe par leur prénom ?

Oui. Je les appelle par leur prénom, je les vouvoie, mais elle m'appelle madame T. Alors par contre, il y'a une chose, c'est que heu.... Ce qui est important c'est que, si tu te fais appeler par ton prénom, tu te fais appeler par ton prénom, si tu te fais appeler madame T c'est madame T. Et c'est pas une partie m'appelle par mon prénom et une partie madame. Je leur explique, parce que le jour où on vous dit : « où est madame T », il y'en a qui diront : « c'est qui madame T » et inversement. Voilà, la dessus aussi, moi je suis assez carrée pour que on sache que ben madame T c'est madame T et c'est pas.... Tu vois ?

Peux-tu m'expliquer ce qu'évoque le respect pour toi ?

Je te l'ai dit, aujourd'hui c'est pas une question de vous ou de tu. Aujourd'hui tu as des personnes qui arrivent à se faire respecter et qui n'ont pas besoin ni de hausser le ton, ni de vouvoyer, voilà. Ils ont une autorité naturelle, parce que, ils connaissent bien leur travail, ils savent bien expliquer, bien argumenter et que du coup ça donne une certaine légitimité ça aussi.

Est-ce que le choix du vouvoiement a permis d'instaurer de la distance avec l'équipe ?

Oui. Et encore une fois ça c'était des, des, comment dire ? heu...pour avoir échangé avec des manager qui n'étaient pas de l'hôpital et heu, ces manager là me disaient heu... y'a des règles de communication, mais je te parle de ces règles heu... d'il y a 25 ans. Heu... il y'a l'histoire du 80/20 c'est-à-dire que t'as 80% des personnes qui, dans le tutoiement et dans le prénom vont te respecter et t'en auras toujours 20% qui penseront que t'es la bonne copine. Et ça c'était il y'a 25 ans. Moi, je me suis construite là-dessus, ce qui fait qu'aujourd'hui, voilà, je suis sur le vouvoiement et madame T heu et je pense que j'ai raison de rester comme ça. Parce que encore une fois, en fonction de l'endroit où tu travailles.... Si t'es dans une start-up, ils se tutoient tous, ils ont tous le même âge. Tout dépend de l'endroit où tu travailles en fait. Je pense que la culture de l'entreprise, elle est importante. Par exemple heu... même à l'hôpital, moi j'ai fait beaucoup de réa et c'est vrai que dans une réa, t'as plus tendance à te tutoyer qu'à te vouvoyer. Maintenant, moi j'ai

jamais été cadre en réa, juste infirmière, donc je sais pas quelle posture j'aurais... heu mais en tout cas je pense que je garderai cette posture que j'ai là. Ouais je pense parce que j'ai été vraiment... tu vois j'ai été ennuyée une ou 2 fois par un ou deux agents mais du coup je me suis dit le tutoiement, c'est fini... tu vois, je pense vraiment que le tutoiement invite au copinage, au rapprochement et que heu... ben faut vraiment bien se connaître et savoir bien fixer les limites.

Comment t'adresses-tu aux médecins ?

Ah les médecins je les vouvoie ,et je les appelle docteur alors que j'ai des collègues qui les appellent par leur prénom. Moi je reste très.... Très.... Et encore une fois la question c'est : comment l'autre perçoit ce tutoiement ? et ce prénom ? Et moi je vois qu'ils n'ont pas la même manière de venir vers moi qui les vouvoie et qui les appelle docteur, que mes collègues qui les tutoient et les appellent par leur prénom. Après, tout dépend de ce que tu veux faire, de ce que tu veux mettre en place dans ta relation à l'autre au travail.

Penses-tu que l'usage du tutoiement/vouvoiement est un outil managérial ?

Silence.... Ben oui, de toute façon, c'est un outil managérial, puisque moi, par exemple, j'ai changé ma manière de.... Du tutoiement je suis passée au vouvoiement. Donc c'est parce que, au niveau managérial, je voyais que ça ne... que ça ne passait pas, que ça ne me convenait pas. Mais, même là, quand je suis arrivée, la secrétaire m'a tout de suite dit : « Valérie tu pourrais heu... » je me suis dit non, non, non. Et maintenant elle me vouvoie et elle m'appelle encore Valérie, parce que bon, ben c'est plus fort qu'elle mais heu... Et j'avais un chef de service à l'époque, dans une réa d'ici heu, je me souviens, il m'avait dit : « vous savez heu ma petite (rires) c'était y'a longtemps, il est plus facile de dire « tu me fais chier » que « vous m'emmerdez », parce qu'il y'a moins de syllabe. C'était peut-être pas les mots exacts mais en tout cas ça voulait dire qu'il faut vouvoyer, parce qu'en réa avec les médecins on se tutoyait. Et lui me disait qu'une situation peut vite déraiper, elle dérape beaucoup plus vite avec le tutoiement qu'avec le vouvoiement.

Souhaites-tu rajouter quelque chose à propos de ce sujet, sur lequel je n'ai pas pensé à t'interroger. ?

Y'a aussi une chose qui te protège quand tu vouvoies, c'est... tu vois par exemple on est toutes sortes de personnes et quand t'es une personne qui manque de confiance en toi, je pense que le vouvoiement t'aide aussi à mettre un petit peu plus de distance. Et nous, notre génération à nous heu elle a pas appris à communiquer de la même manière que nos jeunes. Nos jeunes, ils manquent beaucoup moins de confiance en eux que nous on a pu manquer de confiance en nous, tu vois ? donc c'est tout ça. En tout cas c'est un vrai sujet intéressant qui je pense, ouvertement ou moins nous pose toutes question, enfin en tout cas je pense beaucoup. Mais ça aussi ça serait intéressant de savoir : «à qui ça pose question ? ». Parce que t'en as, si ça se trouve, ils se posent pas du tout la question, parce que pour eux c'est pas un problème.

Diplôme de Cadre de Santé

DCS@21-22

TYPE DE DOCUMENT

Mémoire

TITRE DU DOCUMENT

Tu me dis « vous » ou vous me dites « tu » ?

AUTEUR

Marianne RONDIN

MOTS CLÉS

Tutoiement- vouvoiement- respect-
légitimité- distance « suffisamment
bonne »

KEY WORDS

Informal terms of address- formal terms
of address- respect - legitimacy - "good
enough" distance

RÉSUMÉ

L'usage du tutoiement est de plus en plus fréquent dans le monde de l'entreprise mais il peine à se généraliser à l'hôpital. Les cadres de santé sont une grande majorité à vouvoyer les équipes soignantes qu'ils managent. Lorsque je suis devenue adjointe en crèche hospitalière, j'ai également fait ce choix du vouvoiement, alors que j'avais toujours tutoyé mes collègues infirmières. Ce changement de mode de communication m'a conduit à me questionner sur les raisons qui poussent un cadre de santé à choisir de tutoyer ou de vouvoyer son équipe. Ce travail de recherche se propose d'explorer certains concepts qui sous-tendent le choix d'un pronom d'adresse et l'influence de ce choix sur les relations hiérarchiques. En comparant ces données avec un enquête de terrain, réalisée auprès de huit cadres en milieu hospitalier, nous tenterons de comprendre les représentations de chacun, par rapport au tutoiement et au vouvoiement, et dans quelle mesure ce choix influence leur management.

ABSTRACT

The use of informal terms of address is becoming more and more common in the business world, but is less widespread in hospitals. The vast majority of health managers use formal terms of address with the health care teams they manage. When I became deputy manager of a hospital nursery, I too chose to use the formal "vous", even though I had always used "tu" with my nursing colleagues. This change in communication style led me to question the reasons which drive a health executive to choose informal or formal terms of address when speaking to their team. The purpose of this research is to explore some of the concepts underlying the choice of a pronoun of address and the influence of this choice on hierarchical relationships. By investigating these theories with a field survey carried out with eight hospital managers, we will attempt to understand participants' professional identities in relation to the use of informal and formal terms of address, and to what extent this choice influences their management.