



## Gérer les relations au sein de la structure vétérinaire

*L'association implique un processus d'unification des partenaires. L'agacement, indissociable de la vie en commun, ne doit pas être ignoré sous peine d'explosion de l'association. Le reconnaître permet de limiter les sources de conflits.*

L'association est un mariage mais en pire. Combien de fois entend-on cette maxime ? Assez souvent pour qu'elle soit passée au stade de vérité. L'association ne se limite pas à une mise en commun de connaissances et de moyens. Pour fonctionner correctement, elle implique un processus d'unification. Celui-ci a progressivement lieu, qu'il soit volontaire ou non. Le vétérinaire se trouve ainsi rapidement confronté au schisme séparant le doux rêve des avantages liés à l'association et tout ce qui peut accompagner l'associé. Devant les multiples expériences relatées par des confrères, on s'aperçoit que, comme dans un couple, « *plus le partage du social est proche, intime, répété, plus les risques d'irritation se manifestent\** ». Peut-on dès lors aborder les agacements de l'exercice en commun comme ceux du couple ?

### Nous sommes prédisposés à l'irritation

L'individu est auto-irritable : lequel d'entre nous n'a jamais senti monter en lui une envie de pester devant un ovaire qui persiste à se cacher dans une chatte obèse ou face à une racine de carnaissière qui semble s'être confondue complètement avec l'os maxillaire ? Notre irritation s'accroît sans avoir besoin de l'autre qui, hélas, passant par là au mauvais moment, risque d'en faire les frais.



*L'association vétérinaire réussie est une symbiose évoluant le plus souvent doucement.*

Dans un autre domaine, celui du rangement, l'expérience est similaire. La nature nous a heureusement dotés de nombreux automatismes évitant à notre cerveau de s'épuiser en travaillant en tous sens lors de chaque action : nous savons retrouver les yeux fermés notre stéthoscope dans la salle de consultation, les boîtes de médicaments à leur place immuable sur l'étagère ou l'emplacement exact du thermomètre sur la paillasse. Mais quelquefois quelqu'un, consciemment ou non, décide de les changer de place. Quoi de plus irritant : automatiquement, notre être se prédispose aux conflits. Plus la recherche de l'objet désiré se fait longue, plus l'agacement s'accroît. C'est une clé dans le modèle associatif : un petit détail suffisant à cristalliser une différence inacceptable, il faut s'évertuer à remettre tous les objets partagés dans la position prévue.

### L'agacement est bénéfique ... ou pathologique

L'agacement n'est pas toujours négatif. Répété, il peut avoir un effet bénéfique en devenant une source de réforme des automatismes : puisque je ne retrouve jamais mes aiguilles au format désiré, pourquoi ne pas leur créer un emplacement bien identifié ? L'agacement peut également, de façon moins agréable, prendre une forme pathologique d'agacement chronique.

La gestion des tâches répétitives et obligatoires doit être mûrement réfléchie : elles sont une source d'agacement important. Elles doivent être identifiées pour éviter des discussions incessantes sur :

- savoir ce qu'on va faire et qui va faire quoi,
- aboutir à des réactions du type : « *qu'il le fasse lui !* ».

L'association est ainsi quelquefois une valse atomique partagée entre fusion et scission. L'agacement va évoluer en fonction des différences entre les rapports au temps, de l'anticipation et du *on verra bien*, de la planification des absences, des rythmes de travail, de la température des locaux... Mais quel que soit le degré de fusion, l'associé demeure un étranger, même si c'est habilement masqué, et les différences remontent à la surface un jour ou l'autre. Cette révélation s'effectue souvent à la faveur d'un envahissement du cercle intime, un simple partage des toilettes mal toléré, ou une irritation sur le temps passé au téléphone pour des raisons personnelles. Même dans les associations idéalement conçues, avec des protocoles bien ficelés, l'appréciation de la notion de cercle intime est difficile car c'est un périmètre en constant remodelage.

(suite page 8) ▶

Philippe MICHON

### Chronologie de l'agacement

L'analyse des évolutions au sein de certaines structures ressemble étrangement au lendemain d'une nuit de nocce : au début, il n'y a pas encore d'agacements, seulement des angoisses, des gênes, parfois un sentiment de mal-être, une envie de fuir alors que le contrat vient seulement d'être signé. On observe régulièrement une phase de révélations désagréables sur son associé : celui-ci n'a pas le même comportement en tant qu'associé qu'il avait en tant que salarié. Mais on continue à avancer, à tendre vers une symbiose, pas encore agacé, comme dans une parenthèse. C'est ce que Kaufman appelle la période de flottement observatoire.

Puis les voilà qui arrivent. Les premiers agacements signalent que l'unification est en marche : souvenez-vous de l'Allemagne après la chute du mur. Les petits agacements quotidiens, comme le rangement, mènent progressivement à l'établissement de nouveaux repères et à un compromis confortable. Ce confort se

matérialise par une stabilisation des repères et du danger qui l'accompagne : la routine. Une régression peut alors survenir mais heureusement un des associés est souvent moins pantouflard : c'est ce que l'on appelle souvent le moteur d'une association, véritable aiguillon stimulant la bête. Ils ont un rôle essentiel : l'immobilisme et le laisser-aller en situation de confort cristallisent les agacements.

Au bout de quelque temps, chacun découvre les schémas inscrits au plus profond de son associé :

- combien il peut être tatillon pour le respect de l'intégrité des livres alors que pour lui ils ne sont qu'un instrument temporaire et guère plus dignes de respect que le journal quotidien,
- quelle est sa vision éthique et comment un semblant d'uniformité est obtenu par un effort continu d'unification.

P.M.

\* Jean-Claude Kaufman, *Agacements, les petites guerres du couple*, Armand Colin, 2007.



## Gérer les relations au sein de la structure vétérinaire

► (suite de la page 8)

### Différents modèles d'association, différentes confrontations

Lors d'association en vue de complémentarité, la paix n'est pas gagnée d'avance. Les associations de contraires produisent systématiquement des dissonances. Dès que s'opposent des modèles de pensée et d'action différents, l'irritation est renforcée si une incohérence est perçue par l'autre. On peut ainsi voir des scissions et des tensions importantes quand sont mises en parallèles des techniques de raisonnement différentes comme par exemple l'allopathie, l'ostéopathie et l'homéopathie.

Dans les différentes raisons qui entraînent le vétérinaire vers une association, il en est une peu souvent évoquée : prolonger sa jeunesse en amenant du sang neuf au sein de la structure. Dans ces modèles très tolérants, seul l'espace intime est source de confrontations. Par exemple, la promiscuité des produits personnels

en salle de repos peut être mal vécue. Entre les aliments hypo-énergétiques mais soigneusement choisis pour leur « vrai » goût du vétérinaire plus que quarantenaire surveillant sa cholestérolémie et la *junk food* du fringant jeune premier frais émoulu de l'école, la confrontation peut être rude, surtout quand cet aliment entamé et périmé, venu d'une autre planète, moisit sur les claies du réfrigérateur. De même, l'odeur persistante de tabac enveloppant d'un nuage nauséabond l'aura et l'haleine et incommodant de façon répétée un associé va agacer prodigieusement le non fumeur. Les exemples pourraient se multiplier à l'infini : mouchoirs éparpillés, rognures d'ongles, bâtonnets pour nettoyer les oreilles, miettes et autres débris attracteurs de blattes qui collent au bureau...

Les raisons économiques de l'association peuvent également être une pomme de discorde. Les priorités de chacun pouvant diverger, l'argent est une grande source d'agacements entre l'économiste et le « ça va aller », l'épargne et la dépense.

### Manifestations d'une communication difficile

- La guerre froide ou cohabitation de pure politesse,
- la colère rarement libératoire,
- le maniement du chaud et du froid,
- le langage des gestes, adoucissant ou aggravant la parole,
- l'utilisation du rire, humour ou dérision, consensuel ou agressif.

P.M.

### De la confrontation à la symbiose

L'association vétérinaire réussie est une symbiose évoluant le plus souvent doucement. Afin d'éviter les conflits, elle demande aux praticiens de s'unifier de façon progressive. Chaque domaine est approché par de petits tests afin de définir les dénominateurs communs des intervenants de la structure. Ces enquêtes croisées subtiles vont permettre de définir quels sont :

- les laboratoires et les délégués vétérinaires préférés,
- les centrales d'achat et les modes de commande favoris,
- les habitudes et certitudes de traitements de chacun,
- les rythmes différents à synchroniser.

Cette démarche permet d'aboutir à un compromis mais cela demande des mois, voire des années.

Bien entendu, chacun des associés garde des sphères d'identification personnelles. Il est essentiel que certains sujets, comme la politique, sujet brûlant parfois, restent à l'extérieur de la structure. Ces sphères peuvent parfois être renforcées par des ruptures géographiques lors de déménagements ou des événements biographiques comme une naissance. En général, les associations réussies opèrent une synergie devant l'épreuve mais quelquefois celle-ci peut évoluer en crise exacerbée une fois l'épreuve passée avec des remontrances du genre : « avec tout ce qu'on a fait pour toi ».

Un autre phénomène peut faire monter la pression avec un renforcement inattendu des conflits : la multiplication du personnel. Elle est responsable d'un renforcement du partage de l'activité et de l'espace communs et cette promiscuité accrue est source d'agacements.

Le changement soudain de l'associé qui se découvre un beau jour une passion peut entraîner aussi un agacement.

L'agacement est indissociable de la vie en commun. L'ignorer revient à risquer l'explosion, le reconnaître permet de limiter les sources de conflits.

Philippe MICHON

### Différences hommes - femmes : mythe ou réalité ?

Bien que l'on ait tendance dans un souci égalitaire à nier les différences de réactions face à l'agacement entre les associés masculins et féminins, elles existent souvent.

Une source d'agacement fréquente pour les femmes est d'être prises au piège par les hommes de la structure : agacées par les façons de faire masculines dans certaines activités, elles les prennent en charge pendant que leurs associés se prélassent ! Ceci se rencontre prin-

cipalement dans les questions ménagères. Mais un jour, elles explosent.

Les hommes expriment l'agacement différemment, avec plus de réserve, de façon plus tacticienne, cherchant à se dévouer ailleurs pour éviter le conflit : l'associé masculin est un lâche ! Et plus il esquive, plus l'associée féminine est courroucée. La tactique de l'évitement ne fonctionne hélas pas à long terme.

P.M.

### Les trois phases de la rupture

Comme l'association, la rupture présente trois phases : les préliminaires, leur multiplication puis l'explosion. La cristallisation des agacements s'effectue sur un support précis même s'il paraît parfois dérisoire. Un thème récurrent pour cette cristallisation, car difficile à combattre quand une dissociation est réellement désirée, est la notion de respect. L'explosion arrive le plus souvent après quelques vidages de sac qui, même s'ils sont connus pour calmer transitoirement, laissent des traces à long terme. En effet, s'ils permettent de retrouver des repères, ils ont aussi la faculté de faire retourner à l'état préliminaire et sortir du cadre du compromis : c'est pourquoi les décisions prises en situation de crise discordante sont souvent des replis sur soi plus que des progressions, chaque associé se refermant sur ses idées initiales. De l'intensité de l'agacement va alors dépendre le résultat sur les associés, le plus agacé l'emportant dans la plupart des cas. On peut alors observer la

problématique du second rôle : celui qui devrait pouvoir totalement se démettre, sans avis personnel, oublier son ancienne identité au risque d'agacements en chaîne a souvent besoin de s'affirmer. Cela va entraîner une position diamétralement opposée pour tout, revirement difficile à vivre pour l'autre associé.

Ce qui est stupéfiant, c'est la facilité avec laquelle chacun peut basculer entre ces deux facettes de son être, se replier sur soi et accepter le compromis de l'association. L'émotion qui mène dans un premier temps à la première fait rapidement place à la réflexion qui nous recadre dans le compromis associatif. Pourquoi l'explosion finit-elle par survenir ? Parce que la dissonance cognitive, c'est-à-dire les idées ne pouvant s'accorder, est inacceptable pour l'individu. C'est alors une hostilité systématique entre deux camps dont aucun ne peut gagner.

P.M.