

## &gt;&gt; Management

## Bien vivre son association

**Déterminer le nombre optimal d'associés, répartir les parts de l'association, mettre fin à une association... Il est important d'envisager ces éléments dès l'élaboration du projet d'association pour éviter les problèmes à venir. Le moral du patron a aussi son importance : il a une influence considérable sur les collaborateurs et sur la réussite collective.**

Même s'il n'y a pas de règles d'or ou d'obligations pour, à la fois, juger du nombre d'associés idéal et du fonctionnement optimal, l'activité en association a ses particularités.

## Une association à trois ? Plus encore ?

Pour ce qui concerne le nombre, certains déconseillent une association à trois. Si effectivement il ne s'agit pas du meilleur chiffre, dans certains cas, cela fonctionne bien. Un des associés peut prendre le *leadership* et les deux autres vont se positionner par rapport à lui. Il est vrai aussi qu'il y a des typologies de cliniques vétérinaires qui trouvent leur équilibre dans des configurations qui ne sont pourtant pas théoriquement recommandées.

Dans certaines cliniques, le fait d'être de nombreux associés fait partie même de l'organisation et du positionnement (comme dans certains cabinets d'avocats) : chacun sa spécialité, jouer les complémentarités... Là aussi, il n'y a pas de règles. Cela dépendra du projet et de la structure de la clinique (architecture).

## Répartir les parts

Comment se répartir les parts au sein d'une association ? C'est une question importante à laquelle il est nécessaire de répondre dès le début de l'aventure. Est-ce que quelqu'un doit détenir la majorité ? Cela va dépendre d'un nombre important de paramètres mais, quoi qu'il en soit, il faudra envisager de se poser ces questions dès l'élaboration du projet.

L'argent et le pouvoir sont les deux sujets principaux qui peuvent poser des problèmes dans l'association si les choses ne sont pas claires dès le départ. Par ailleurs, certains vétérinaires estiment que les parts égales génèrent des situations ingérables. Pour d'autres, il n'est de véritable association que dans l'équilibre de l'apport en capital. Quoi qu'il en soit, nombre d'expériences montrent que lorsque la structure vétérinaire est confrontée à une difficulté, ce n'est pas nécessairement le pouvoir lié au capital qui facilite les choses. C'est plus souvent le projet d'entreprise, la qualité relationnelle qui seront des éléments facilitateurs (ou des obstacles).

## Lorsque des problèmes surviennent

Les problèmes de l'association sont quasi systématiquement d'ordre relationnel. Comment procéder dans ce genre de cas ? Voici quatre éléments de réflexion :

- **prendre du temps** : percevoir le contexte avec du recul, analyser la situation en identifiant la part émotionnelle et réfléchir aux différentes solutions à mettre en œuvre ;
- **écouter son associé** : quelle est sa perception ? comment est-ce qu'il vit les choses ? ;
- **poser ses idées par écrit** : pour s'habituer à prendre du recul et à être un plus fin observateur de la situation ;
- **faire intervenir une tierce personne** : un médiateur qui peut être un professionnel ou non de ce genre de situation en fonction de sa complexité ; il est fondamental que cette personne soit identifiée comme neutre par les associés ; un professionnel de la médiation est recommandé lorsque l'état de la situation et/ou les enjeux le méritent ; au même titre que le règle-

ment d'un conflit dans un couple, le médiateur peut aider à mettre à plat la situation et envisager des portes de sortie ; il est possible aussi de faire appel à un « sage » qui, grâce sa personnalité plus que par sa compétence de la médiation, saura prononcer les bons mots et laisser envisager l'avenir avec sérénité.

## Pour bien vivre son association

Un point important dans une association : le moral du patron ! Celui-ci va avoir une influence considérable sur les collaborateurs et sur la réussite collective. Dans le contexte d'une association, c'est particulièrement délicat et important. Voici quelques conseils pratiques et faciles à intégrer :

- **ne jamais se contredire** : lorsqu'un associé parle, en réunion par exemple, l'autre ne le contredit pas ; s'il y a un désaccord, un échange en aparté est organisé mais ce n'est pas aux collaborateurs de subir les doutes des dirigeants ; il est bon de retenir que les problèmes relationnels ou les divergences de points de vue ne doivent jamais être réglés de manière collective mais en tête-à-tête ; le mélange des genres ne sert jamais l'intérêt supérieur et complexifie toujours les choses ;

- **créer une sorte de pacte des associés** : cela peut faire partie du mode de fonctionnement décidé dès le départ par les associés ; ce ne sont pas des statuts mais une sorte de contrat dans lequel les dirigeants s'engagent à tout mettre en œuvre pour anticiper les situations de blocage à venir ; l'idée directrice de ce pacte est de trouver en amont des réponses à ces questions futures ; par exemple, un vétérinaire salarié travaille dans la clinique et donne entière satisfaction ; alors que ce n'était pas prévu, celui-ci demande à entrer dans l'association ; quelle réponse lui donner ? quelles conséquences économiques pour la clinique s'il décide de partir suite à un refus ? quelle règle de cooptation pour le faire entrer dans l'association ? ce genre de questions peut être prévu dans un pacte qui aura anticipé ce type de situation ; le pacte des associés ne peut pas tout anticiper et par conséquent ne prétend pas répondre à toutes les questions mais c'est un outil utile pour avancer sereinement dans son association.

## Mettre un terme à son association

C'est une autre grande question, délicate elle aussi. Elle est tout à fait naturelle mais, malheureusement, les difficultés relationnelles entre les associés sont souvent le signe avant-coureur de la fin d'une association. Ces difficultés non traitées à temps posent parfois de vrais problèmes de survie à l'entreprise. Dans d'autres cas, un des associés peut avoir d'autres projets, ce qui génère une sortie de l'association. Le pacte des associés peut également régir ce genre de situation mais l'appel à un médiateur est une décision souvent sage à laquelle il faut songer. Par ailleurs, une communication efficace et une préparation rigoureuse de la sortie s'imposent pour passer cette épreuve pour la clinique.

Ces questions méritent toute l'attention des responsables car les entrées comme les sorties sont en soi de véritables projets d'entreprise. ■

*\*Frédery Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr*

*Frédery Perez est également manager de clinique vétérinaire en Suisse.*

## &gt;&gt; L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du  
Diplôme d'étude en management  
vétérinaire (ENVT)

