

LES SITUATIONS DIFFICILES EN CLIENTÈLE VÉTÉRINAIRE

Frédéric Mahé 26 mars 2003, ENV Nantes

I. QU'EST-CE QU'UNE SITUATION DIFFICILE ?

Quand un vétérinaire parle d'une situation difficile en clientèle, il s'agit en général d'une situation qu'il trouve difficile pour lui, mais pas forcément pour le propriétaire de l'animal. Cette « difficulté » peut être rapportée à trois facteurs :

- la charge *émotionnelle* qu'il ressent personnellement pendant l'interaction avec le client (soit : les émotions du vétérinaire, et pas celles du propriétaire)
- l'incapacité à trouver une solution adéquate au *problème* tel qu'il est posé, même en anticipant la confrontation (« comment vais-je lui annoncer le décès de son animal ? »)
- *l'inquiétude* (stress) devant les scénarios anticipatifs que le vétérinaire élabore avant ou au cours de l'interaction (risques réels ou supposés de plaintes, procédures, violences physiques, etc.)

Ce dernier facteur va souvent, à lui seul, déclencher toute une gamme de comportements d'évitement de la situation anxigène, qui auront malheureusement pour effet de renforcer l'anxiété d'anticipation... et d'attirer justement ce qu'on cherche à éviter !

Cette conférence a pour objet de présenter les principaux cas de figure rencontrés en clientèle, puis d'indiquer des outils et des pistes de réflexion pour les étudiants, afin qu'ils se préparent mieux à affronter ces situations en clientèle.

II. QUELLES SONT LES SITUATIONS DIFFICILES LES PLUS FRÉQUENTES CHEZ LES VÉTÉRINAIRES ?

Après avoir travaillé avec des vétérinaires praticiens et des étudiants vétérinaires pendant plusieurs années, j'ai rassemblé une liste de situations annoncées comme particulièrement anxigènes et/ou désagréables par les consœurs et confrères. Entre autres :

- annoncer au propriétaire la mort inattendue de son animal -proposer une euthanasie qu'on estime être la seule solution, et que le propriétaire résiste de façon très émotive à cette idée
- avoir commis ce qu'on juge être une faute (technique, professionnelle ou simplement relationnelle) — et éventuellement se trouver en situation d'être « démasqué »
- facturer des soins dont on se dit qu'ils sont trop élevés par rapport à ce qu'attend le propriétaire
- être contesté ou carrément mis en doute (en consultation, ou pire, en public) sur sa valeur professionnelle ou morale -être menacé d'un procès ou d'un recours à l'Ordre -crainte de « craquer » en consultation (fondre en larmes, par exemple, ou plus communément, exploser de colère)
- afflux de consultations ou rythme de travail jugé trop intensif -propriétaire agressif ou querelleur -ne pas faire de diagnostic, ou pire, ne pas trouver de solution faisable techniquement par insuffisance de connaissances ou de moyens -pressentir que le client va aller chez un autre vétérinaire

On ne traitera pas ici des cas extrêmement rares où une faute ou infraction a été commise sciemment dans un but non éthique, le propos n'étant pas d'encourager ces actes en expliquant comment en minimiser la gêne morale !

Parmi ces situations, toutes ne sont pas également anxiogènes. La variété des impacts dépend évidemment de l'âge (professionnel), c'est-à-dire de l'expérience, mais aussi (et surtout) des personnalités et des vécus individuels.

Tous les vétérinaires ont connu (et connaîtront) des situations difficiles, et certains le vivent si mal qu'on peut assister à des syndromes dépressifs centrés sur l'incapacité ressentie à y remédier.

Contrairement à ce que pensent beaucoup d'entre nous, on peut apprendre à faire face à ces problèmes, et à y trouver des solutions. Cet apprentissage passe le plus souvent par une remise en cause d'habitudes profondément ancrées en nous, qui ont eu une utilité importante à une époque donnée, ou dans des circonstances données. Ceci explique qu'on ait souvent du mal à s'en défaire, quitte à tomber parfois dans le déni (« on n'y peut rien, c'est comme ça », « on ne se refait pas », 'j'ai toujours fait comme ça, et alors ? », « à force d'en entendre, ça ne te fera plus rien », etc.).

III. COMMENT CES SITUATIONS DEVIENNENT-ELLES DIFFICILES ?

La situation en elle-même n'est pas anxiogène, c'est la représentation qu'on s'en fait qui génère le malaise. Une fois « lancé », nous alimentons nous-mêmes notre malaise. C'est facile à dire, mais pas forcément à démontrer : nous élaborons cette représentation en utilisant notre propre expérience, nos propres peurs, nos sensibilités, notre histoire personnelle. Enfin, certaines personnalités (du côté client) sont assez difficiles à supporter, même aux degrés élevés de la sagesse et du détachement. C'est pourquoi il est très difficile de donner une règle générale applicable à tous.

Les principaux mécanismes à l'œuvre sont :

- incapacité à détecter le moment où la situation devient réellement délicate : très souvent, on ne remarque pas les signes dits « avant-coureurs » et on laisse s'aggraver les choses, jusqu'au moment où on s'aperçoit ... que ça explose. Cette cécité psychologique est courante : dans le feu de l'action, on n'est pas toujours très attentifs à l'autre. De plus, notre formation presque uniquement technique ne nous oriente pas vraiment, sauf dispositions personnelles particulières, vers la compréhension psychologique et l'empathie nécessaires.
- Incapacité à détecter ses propres émotions (qui, on l'a vu, sont la réelle cause du vécu désagréable de la situation). Par déni ou par volonté plus ou moins consciente d'éviter une émotion désagréable, on ignore sa propre peur (ou colère), jusqu'au moment où elle s'impose à nous, apparemment brutalement.
- communication non-verbale inadaptée entraînant des incompréhensions, des malentendus : la sanction en est souvent la perte de confiance, qui entraîne des comportements peu propices à la résolution de problèmes
- maladresses verbales dues à une méconnaissance des émotions et du fonctionnement de l'autre (exemple dire « ne vous inquiétez pas » à quelqu'un qui s'inquiète !).
- « auto-allumage » du vétérinaire : après détection d'une situation supposée dangereuse, le (ou la) vétérinaire adopte un comportement qu'il juge adapté à sa défense, et déclenche par cette attitude la dégradation de la relation de confiance. Le client peut lui aussi faire de « l'auto-allumage ».
- stress pour des raisons diverses : l'individu stressé élabore naturellement des scénarios-catastrophes et porte son attention sur « ce qui ne va pas ». Si l'action ne vient pas corriger les causes du stress, soit parce qu'elles sont irréelles (cas très fréquent), soit parce qu'elles sont inaccessibles, l'anxiété et la colère peuvent monter très vite.
- Choc de valeurs : les valeurs sont des abstractions auxquelles on attache de l'importance : honnêteté, ponctualité, harmonie, ou encore : esthétique, compassion, santé, liberté, etc. Imaginez ce qui se passe entre un propriétaire qui place au-dessus de tout la santé et le bien-être de son animal, et un vétérinaire qui justifie une euthanasie par la réduction des coûts de traitement...

- préparation insuffisante du vétérinaire : certains d'entre nous stressent plus facilement que d'autres. Certains ont une estime de soi assez basse, et s'attendent à des complications « de toute façon », ceux qui ont une estime de soi assez haute négligeront certains détails parlants. D'autres imaginent un scénario donné et se retrouvent fort dépourvus si les faits ne correspondent pas à leurs élaborations. Certains, marqués par des expériences malheureuses, anticipent une mauvaise issue, et... s'y précipitent. Dans tous ces cas, on peut dire que quelques minutes de retour sur soi *avant* l'entretien permettent de désamorcer bien des pièges.

IV. QUELS OUTILS POUR REMÉDIER À CES SITUATIONS OU LES PRÉVENIR ?

Il existe de nombreux outils à la disposition des praticiens : psychothérapies, programmes de formations, lectures, échanges.

La programmation neuro-linguistique et l'analyse transactionnelle sont des formations reconnues et bien établies, elles apportent une façon claire et pratique de décoder les relations avec autrui, et d'engager des relations de confiance stables.

Tous les outils de gestion du stress sont utiles, car ils permettent de baisser ou de désamorcer les tensions, ce qui facilite le contact avec autrui, et donc l'établissement d'une relation de confiance.

De même, les formations ou ouvrages sur la gestion de conflit peuvent apporter une lecture moins passionnelle des interactions « explosives », et donc plus constructive.

L'École Vétérinaire de Nantes organise en D3 depuis trois ans un programme facultatif de TD sur le thème de la relation clients. L'Ordre des Vétérinaires (Conseil Régional des Pays de la Loire) organise depuis 2 ans des conférences régionales sur les situations ayant donné lieu à des plaintes ordinaires : comment les éviter, comment les gérer, etc.

Trois outils sont (à mon avis) à privilégier par les vétérinaires :

- ne pas hésiter à discuter avec des consœurs/confrères de cas qui vous paraissent difficiles, en vous ouvrant de vos craintes, de vos colères, de votre façon de voir les choses. Choisissez des consœurs/confrères qui sont prêts à vous écouter (pas seulement entendre), sans vous juger, et qui vous proposeront des comportements utiles ou des façons d'envisager le problème auxquelles vous n'auriez pas pensé... donc, vous aussi, soyez ouverts !
- le travail avec un professionnel sur des cas concrets, que ce soit dans le cadre d'une formation ou d'entretiens à visée psychothérapeutique
- la préparation de situations qu'on juge difficiles, de préférence en groupe : imaginer ce qui risque de se passer, les comportements possibles, imaginer des comportements, des phrases à dire, etc. Dans ce genre de travail, il est important et productif d'échanger avec un autre, qui ne verra pas les choses de la même façon que vous. Plus vous aurez de scénarios en tête, plus votre tension baissera, et plus vous aurez de choix au moment d'agir.

V. BIBLIOGRAPHIE

1. CUNGI Charly, Savoir gérer son stress, Retz, coll. Savoir Communiquer, 1998.
2. GOLEMAN Daniel, L'intelligence émotionnelle, (tomes 1 et 2), Robert Laffont, 1997.
3. LABORDE Genie, Influencer avec intégrité, La programmation neuro-linguistique dans l'entreprise, InterEditions, 1987.
4. LEGERON Claude, le Stress au travail, Odile Jacob, 2002.
5. LELORD François, ANDRE Christophe, La Force des émotions, Odile Jacob Poche, 2001

6. LELORD François, ANDRE Christophe, L'estime de soi, Odile Jacob Poche, 2001.

7. LELORD François, ANDRE Christophe, Comment gérer les personnalités difficiles, Odile Jacob Poche, 2002.

VI. PRÉSENTATION DU CONFÉRENCIER :

Frédéric Mahé Docteur-Vétérinaire

Après avoir exercé quelques années en clientèle urbaine, ainsi que dans l'édition, il s'oriente vers l'industrie pharmaceutique où il restera 17 ans, dans des postes variés (responsable du développement commercial, responsable technique, Directeur médical, responsable pharmacovigilance, formation des représentants, et finalement Directeur de la Communication). Depuis 3 ans, il exerce à son compte comme formateur et consultant en communication. Il est chargé de cours à l'ENV Nantes depuis 1997 (UV de communication appliquée aux métiers du vétérinaire en D1, TD de gestion du contact clients en D3). Il intervient également au Séminaire pédagogique (ENVN), et illustre en bande dessinée les mystères de la biologie dans le Nouveau Praticien Vétérinaire depuis plus de deux ans. Il travaille régulièrement avec le Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral, entre autres dans le cadre des Rencontres Etudiants Vétérinaires.