



**FACULTÉ DE DROIT
JULIE - VICTOIRE
DAUBIÉ**

Elsa Lormeau

**Vétérinaires en clientèle et conflits au travail
Etat des lieux – Place de la médiation**

Diplôme d'Université – Médiation

Faculté de Droit Julie-Victoire Daubié

Université Lyon 2

Année 2020 - 2021

Remerciements

À Adrien Bascoulergue, responsable pédagogique du DU Médiation

Aux responsables de la gestion administrative de la formation

Et à tous les intervenants qui ont partagé avec nous, apprentis médiateurs et médiatrices, leur(s) vision(s) et leur(s) expérience(s) de la médiation

À mes camarades de promotion du DU Médiation

Pour ce chemin parcouru ensemble dans l'ouverture et la bienveillance, pour les échanges passionnants qui ont grandement contribué à ce mémoire

Aux confrères et consœurs vétérinaires qui, engagés de diverses façons dans la vie de la profession, ont accepté de partager avec moi leurs connaissances :

Par ordre alphabétique

Lionel Coupey (qui est également médiateur) : pour ses explications dans les domaines de l'expertise, de la conciliation et de la médiation en milieu vétérinaire

François Courouble, pour ses réponses à mes nombreuses questions, sur la collaboration libérale notamment

Christian Diaz (qui est également médiateur) : pour ses éclairages sur l'arbitrage, la conciliation et la médiation en milieu vétérinaire, ainsi que sur le rôle de l'Ordre

Edith Graff, pour la clarté qu'elle m'a donnée sur les différentes voies de résolution des conflits en milieu vétérinaire, ainsi que sur le rôle de l'Ordre

Pierre Matheret (qui est aujourd'hui consultant) : pour les ressources et pensées qu'il a volontiers partagées avec moi sur le thème de ce mémoire

Dona Sauvage (actuelle médiatrice de la consommation de la profession), pour nos échanges autour de sa fonction

J'espère avoir bien compris vos propos, et si une erreur s'est glissée dans les pages suivantes, j'en prends l'entière responsabilité. . .

. . . Tout comme je prends l'entière responsabilité des questions, remarques et pensées personnelles que je livre tout au long de ce mémoire

À mes parents, pour leur relecture attentive

Merci à vous

A Philippe,

Pour son soutien qui a rendu possible cette expérience

Et pour tout ce que travailler à ses côtés m'a appris

Aux Perles, à Julie, à Marivan, qui ont accompagné, entre autres, mon cheminement vers la médiation

Aux compagnes de la Bulle Conflit,

Pour cette réflexion commune sur la mise en place d'un espace d'accueil et de transformation des conflits au sein de notre groupe CNO

Pour nos échanges, riches et bienveillants, qui ont inspiré certains passages de ce mémoire

Et plus globalement, aux acteurs et actrices, formateurs et formatrices qui m'ont accompagnée dans ma découverte de la CNO

A celles et ceux qui font vivre l'association Vétos-Entraide, aux membres du Miniforum

Et à toutes les compagnes et tous les compagnons de route, de passage ou points d'ancrage ; famille et amis, avec tendresse

Table des matières

Liste des abréviations.....	10
Introduction.....	12
I. Vétérinaires en clientèle et conflits au travail : état des lieux.....	14
A. <i>Vétérinaire : une profession règlementée, régie par un Ordre professionnel et un Code de déontologie.....</i>	14
B. <i>Métiers et statuts en établissements de soins vétérinaires.....</i>	15
1. Les différentes modalités d'exercice possibles pour les vétérinaires.....	18
a) Exercice libéral.....	18
(1) Vétérinaires libéraux chefs et cheffes d'entreprise.....	18
(a) Exercice individuel.....	18
(b) Exercice associé.....	19
(2) Vétérinaires en collaboration libérale.....	20
b) Exercice salarié.....	21
2. Les auxiliaires vétérinaires.....	22
3. Evolution des structures et tendance au regroupement.....	24
C. <i>Champ d'étude de ce mémoire.....</i>	25
D. <i>Vétérinaires en conflit avec leur entourage professionnel.....</i>	29
1. Quelques points de désaccord fréquemment rencontrés.....	30
a) Entre associés.....	30
b) Autour du contrat de collaboration libérale.....	32
c) Entre vétérinaires employeurs et vétérinaires salariés.....	34
d) Entre collègues vétérinaires sans distinction de statut.....	37
e) Entre vétérinaires de clientèles voisines.....	39
f) Paroles d'auxiliaires vétérinaires.....	40
g) Point sur la situation de harcèlement au travail.....	41
h) Difficultés en lien avec le regroupement des structures.....	43
i) Synthèse.....	44
2. La gestion des tensions et des conflits.....	45
a) Lorsque rien n'est fait – l'expectative.....	47
b) Conciliation et médiation entre vétérinaires en cas de désaccord : une obligation déontologique avant tout recours juridictionnel.....	48
(1) Textes de référence.....	48
(2) Conciliation et médiation : quelle(s) différence(s) ?.....	50
(3) La conciliation entre vétérinaires.....	50
(4) La médiation ordinale.....	52

c)	Ressources diverses à la disposition des vétérinaires en conflit.....	55
(1)	Soutien psychologique	55
(2)	Arrêt de travail si la situation l'exige	56
(3)	Conseils et accompagnement dans les démarches.....	56
d)	Recours en cas d'échec de la voie amiable	57
(1)	Inspection du travail (contrats salariés)	57
(2)	Désaccords liés à l'exécution du contrat et rupture de contrat.....	59
(a)	Cas du contrat de travail.....	59
(b)	Cas du contrat de collaboration libérale	61
(c)	Cas du contrat d'association	61
(3)	Désaccords entre collègues non liés par un contrat	63
(4)	Désaccords liés à un possible non-respect du Code de déontologie	64
(5)	Cas des vétérinaires de clientèles voisines.....	65
e)	Depuis 2020 : l'Ordre se constitue Chambre d'arbitrage pour les conflits graves entre vétérinaires.....	65
f)	Synthèse des recours possibles en cas de conflit.....	67
3.	Conclusion : développement des modes amiables (<i>dont la médiation</i>) et des modes alternatifs sous l'influence de l'Ordre des vétérinaires	71
4.	Questions posées par les dispositifs de résolution des conflits présentés	72
E.	<i>Vétérinaires en conflit avec leurs clients</i>	74
1.	Lorsque le client estime que le vétérinaire a commis une erreur.....	75
a)	Responsabilité civile professionnelle des vétérinaires en clientèle	75
b)	Mise en cause de la responsabilité civile professionnelle du vétérinaire : et après ?	77
(1)	Qu'est-ce qu'une transaction entre un client et son vétérinaire ?	77
(2)	Déclaration auprès de l'assurance du vétérinaire, expertise amiable	78
(3)	Action en justice et expertise judiciaire	79
(4)	Trancher le litige... ou résoudre le conflit ?.....	79
(a)	Les assurances et la justice tranchent le litige	79
(b)	Un recours amiable est possible pour les clients non professionnels : la médiation de la consommation	80
2.	Lorsque le client estime que le vétérinaire n'a pas respecté les dispositions du Code de déontologie	80
a)	Obligations déontologiques des vétérinaires envers leurs clients.....	80
b)	Mise en cause de la responsabilité ordinaire du vétérinaire.....	81
(1)	Doléance auprès du Conseil régional de l'Ordre des vétérinaires	81
(2)	Dépôt de plainte auprès du Conseil régional de l'Ordre des vétérinaires	81

(a)	Conciliation ordinale obligatoire avant toute enquête disciplinaire depuis la réforme de l'Ordre de 2017	82
(b)	En cas d'échec de la conciliation : enquête ordinale	82
c)	L'action disciplinaire peut avoir lieu en parallèle d'une mise en cause de la responsabilité civile professionnelle	82
d)	Rapports d'activité des Chambres de discipline de l'Ordre des vétérinaires.....	83
3.	Lorsque le client n'est pas satisfait de la prestation du vétérinaire : médiation de la consommation.....	84
a)	Textes de référence.....	84
b)	Un médiateur de la consommation nommé par l'Ordre des vétérinaires pour l'ensemble de la profession	85
c)	La médiation de la consommation en pratique	85
d)	Rapports d'activité du médiateur de la consommation.....	86
e)	Quels recours pour les clients professionnels ?	88
4.	Lorsque le client affirme que le vétérinaire a commis une infraction	88
5.	Lorsque les difficultés sont exprimées par les vétérinaires	89
a)	Incivilités et agressions.....	89
b)	Notation en ligne des vétérinaires et cyberharcèlement.....	90
c)	Impayés	94
6.	Conclusion et questions posées par les dispositifs présentés	95
II.	Les vétérinaires en clientèle et la médiation	97
<i>A.</i>	<i>Médiations ordinale et de la consommation confrontées au cadre théorique de la médiation</i>	<i>97</i>
1.	La médiation : un processus volontaire	97
a)	La médiation ordinale : une étape obligatoire avant tout recours juridictionnel.....	97
(1)	Médiation préalable obligatoire : le point de vue du droit.....	98
(a)	Dimension déontologique (<i>déontologie vétérinaire</i>) de l'obligation de médiation ordinale.....	98
(b)	Dimension contractuelle de l'obligation de médiation ordinale.....	100
(2)	Point de vue de l'esprit de la médiation : intérêts et limites d'un dispositif obligatoire	105
b)	La médiation de la consommation : clients et vétérinaires ont chacun leurs obligations	107
(1)	Point de vue du droit et de la jurisprudence.....	107
(2)	Point de vue de l'esprit de la médiation	110
2.	Corollaires de l'aspect volontaire de la médiation.....	112
a)	La médiation est ouverte à tous.....	112
b)	La médiation peut être sollicitée à tout moment	113
c)	Le libre choix du médiateur par les médiés.....	113

3.	La médiation : des solutions proposées par les médiés.....	114
a)	Confusion entre conciliation et médiation.....	114
b)	Dans un cadre où les solutions sont proposées par les médiés, quelles compétences sont attendues des médiateurs ?	115
(1)	Discussion autour de la (des) formation(s) à la médiation	116
(a)	Formation(s) à la médiation généraliste	116
(i)	Précisions – et imprécision – du Code de procédure civile	116
(ii)	Proposition du collectif Médiation 21 – le Livre blanc de la médiation.....	118
(iii)	La formation à la médiation ordinale confrontée aux préconisations du collectif Médiation 21	119
(iv)	Est-ce à dire qu’il faudrait faire de la médiation une profession règlementée ? 119	
(b)	Formation(s) à la médiation de la consommation	120
(2)	Des connaissances juridiques sont-elles nécessaires en médiation ?.....	120
(3)	Une connaissance spécifique du domaine d’intervention est-elle nécessaire en médiation ?.....	122
(4)	Médiation : ce à quoi s’attendent et ce qu’en attendent les vétérinaires.....	124
(5)	Accompagner sans « faire à la place » : un équilibre délicat	124
4.	Confidentialité en médiation ordinale et de la consommation	126
5.	La posture du médiateur (tenue par le médiateur ; perçue par les médiés) : indépendance, impartialité et neutralité en médiation ordinale et de la consommation	126
6.	Cadre de la médiation ordinale et de la médiation de la consommation : conclusion.....	128
B.	<i>La médiation n’est pas l’unique solution</i>	130
1.	On ne médie pas avec.....	130
2.	Méthode de Thomas-Kilmann – les différentes façons de gérer un conflit.....	135
C.	<i>Inscrire la médiation dans une approche systémique des conflits</i>	138
1.	Notion d’approche systémique	138
2.	Notions de facteurs favorisant, élément déclencheur et causes du conflit	139
3.	Prévenir l’apparition des conflits par la prise en compte des facteurs favorisant leur émergence.....	141
a)	Les facteurs de risques psychosociaux ou stresseurs professionnels	141
(1)	Une définition du stress	141
(2)	Classification des stresseurs professionnels selon l’Institut National de Recherche et de Sécurité.....	142
(3)	Principaux stresseurs professionnels en clientèle vétérinaire	143
b)	Le stress est vécu différemment en fonction des personnes.....	145
(1)	Le mythe du « Super Vété » (version véto).....	146
(2)	Le syndrome de l’imposteur.....	147

c) Le stress favorise l'émergence des conflits... et les conflits génèrent du stress : il s'agit d'un cercle vicieux	148
d) Pistes pour travailler dans un climat plus apaisé	151
(1) En individuel : travail sur soi et sa perception du stress	151
(2) En équipe : repenser l'organisation du travail	156
4. Remonter aux sources du conflit en s'ouvrant à la réalité de l'autre – travail sur les causes du conflit.....	159
a) L'image des deux collines	159
b) S'ouvrir à la réalité subjective du client – aller sur la colline du client	159
(1) Image de la profession vétérinaire et mythe du « Super Vété » (version client) ...	159
(2) Evolution sociétale de notre rapport à la maladie, à la mort, à la notion d'urgence, à l'exigence de résultat	160
(3) Les relations vétérinaires-clients vues à travers le prisme de la théorie du cerveau reptilien	161
c) S'ouvrir à la réalité subjective de son entourage professionnel – aller sur la colline des membres de son entourage professionnel	165
(1) Questionnements en lien avec les valeurs.....	165
(2) Temps de travail et horaires difficiles - une approche de la gestion des relations humaines au travail : la méthode Schutz	171
(3) Lorsque les difficultés sont avant tout relationnelles	175
(a) Préférences personnelles en termes d'ambiance de travail.....	175
(b) Les relations entre collègues vues à travers le prisme du triangle de Karpman.	176
d) Modèles relationnels et « étiquettes » que l'on pose : intérêts et limites	178
5. Changer notre rapport au conflit	182
a) Lorsque le conflit s'enlise : les freins à la médiation.....	182
b) Voir le conflit comme une opportunité d'évoluer.....	185
6. Quelle place pour les médiateurs indépendants dans une approche systémique du conflit en milieu vétérinaire ?.....	185
a) Médiateurs indépendants : quelles perspectives en milieu vétérinaire ?	186
b) Pour aller plus loin vers un mieux-être professionnel ensemble.....	187
(1) Lorsque le conflit ouvre à l'éventualité d'un travail sur soi	187
(2) Lorsque le conflit révèle une organisation dysfonctionnelle du travail.....	188
(3) Un mot des associations d'entraide professionnelle	188
Conclusion	190
Bibliographie.....	193

Liste des abréviations

ACV	Association Centrale Vétérinaire
AFPI	Association Française des Prestataires d'Internet
AVFE	Association Française des Vétérinaires Experts
AVQ	Auxiliaire Vétérinaire Qualifié
ASV	Auxiliaire Spécialisé Vétérinaire
CARPV	Caisse Autonome de Retraites et de Prévoyance des Vétérinaires
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CECMC	Commission d'Evaluation et de Contrôle de la Médiation de la Consommation
CEDIP	Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogique
CEO	Chief Executive Officer (<i>Directeur général, Directrice générale</i>)
CFE – CGC	Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres
CJUE	Cour de justice de l'Union européenne
CNAVET	Chambre Nationale d'Arbitrage Vétérinaire
CMAP	Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris
CNFA	Centre National de Formation des Auxiliaires Vétérinaires
CNIL	Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
CNOV	Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires
CNV	Communication Non Violente
CRPM	Code Rural et de la Pêche maritime
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DSM	Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (<i>Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux</i>)
EPMN	Ecole Professionnelle de la Médiation et de la Négociation
ESV	Etablissement de Soins Vétérinaires
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIPSA	Groupement d'Intérêt Public Santé Animale
IEAM	Institut d'Expertise, d'Arbitrage et de Médiation
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité
IFS	Internal Family System (<i>Système Familial Intérieur</i>)
LATTE	(<i>méthode</i>) Listen, Acknowledge, Thank, Treat, Explain (<i>Ecouter, Reconnaître, Remercier, Traiter, Expliquer</i>)
MACSF	Mutuelle d'Assurances du Corps de Santé Français
MOOC	Massive Open Online Course (<i>Formation en ligne ouverte à tous</i>)
NAC	Nouveaux Animaux de Compagnie
OMPL	Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales

PCOAV	Personne Chargée de l'Organisation de l'Arbitrage Vétérinaire
PCS	Permanence et Continuité des Soins
PME	Petite ou Moyenne Entreprise
RCP	Responsabilité Civile Professionnelle
ROM	Rassemblement des Organismes de la Médiation
SNGTV	Société Nationale des Groupements Techniques Vétérinaires
SNVEL	Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral
SPS	Soins aux Professionnels de Santé
TIPI	Technique d'Identification des Peurs Inconscientes
TPE	Très petite entreprise
URSSAF	Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

Dans ce mémoire, par souci d'alléger le texte, le terme « vétérinaire(s) » sera utilisé pour désigner le(s) vétérinaire(s) exerçant en clientèle.

Les vétérinaires chefs et cheffes d'entreprise seront désignés par les termes :

- « vétérinaires titulaires » lorsqu'il sera question de leurs relations avec des collaborateurs et collaboratrices libéraux
- « vétérinaires employeurs » lorsqu'il sera question de leurs relations avec des salariés

Introduction

Lorsqu'au détour d'une conversation je raconte que je me forme à la médiation, on me répond souvent « *La médiation animale, quel beau projet pour une vétérinaire !* ».

Je suis entièrement d'accord - *pour celles et ceux qui se poseraient la question, la médiation animale est une relation d'aide alliant l'humain à l'animal, dans le respect de chacun, au sein d'un triangle « bénéficiaire – animal – professionnel ».*

C'est cependant à la médiation des conflits entre humains que je me forme.

« *Mais il n'y a aucun rapport avec le monde vétérinaire !* » s'exclame-t-on sitôt cette précision entendue.

Cela appelle à mon sens plusieurs questions :

Pourquoi devrait-il forcément y avoir un rapport ?

Si on y réfléchit bien, n'y a-t-il réellement aucun rapport ?

Qui connaît un endroit où il n'y a pas de conflit ?

Je n'en connais pour ma part aucun, et le milieu vétérinaire ne fait pas exception à la règle. En clientèle notamment - *puisque'il s'agit du champ d'étude de ce mémoire* - il arrive que des tensions apparaissent avec un ou des membres de l'entourage professionnel, des clients ou d'autres interlocuteurs. Ignorées, prises en charge trop tardivement ou de façon maladroite, ces tensions se transforment parfois en conflits, conflits malheureusement susceptibles de générer beaucoup de souffrance.

Ce qui m'a conduite à la médiation, c'est tout d'abord - *et de façon un peu paradoxale* - la peur et le rejet de la souffrance liée au conflit. Le cheminement est long, passionnant, continu. Dans mon cas, il a emprunté la voie du Diplôme Universitaire, diplôme dont la validation passe par la rédaction d'un mémoire.

Ce mémoire, le voici, et j'aimerais dire quelques mots de l'intention - *je devrais dire de la triple intention* - dans laquelle il a été rédigé.

Comme nous venons de le voir, il s'agissait tout d'abord de décrocher mon diplôme de médiatrice. J'ai alors choisi d'aborder un sujet qui me permettrait d'acquérir une culture générale de la gestion du conflit en milieu vétérinaire, et de la place qu'y occupe la médiation.

Au fur et à mesure de mes recherches, je me suis rendu compte que l'information était là, accessible, et en même temps... parfois un peu éparpillée, ou constituée d'éléments difficiles à synthétiser ou à articuler entre eux. J'ai donc commencé à écrire dans l'idée de proposer à mes confrères et consœurs un document qui rassemblerait - *modestement, d'une façon que j'espère structurée sans pour autant prétendre se substituer à un conseil adapté à chaque situation* - un certain nombre d'informations et de pistes de réflexion sur le sujet.

Comme l'indique le titre de ce mémoire, il s'agira dans un premier temps de dresser un état des lieux des conflits auxquels peuvent être confrontés, au travail, les vétérinaires exerçant en clientèle. Après avoir présenté la profession et certaines de ses spécificités en lien avec le sujet, nous aborderons de façon distincte les conflits avec l'entourage professionnel et les conflits avec les clients.

Dans chaque cas, nous présenterons les dispositifs de résolution existants, ainsi que les questions que ceux-ci sont susceptibles de soulever.

Dans un second temps, nous tâcherons de répondre aux questions posées dans la première partie de ce mémoire. Il s'agira tout d'abord de confronter le cadre de la médiation aux cadres des dispositifs amiables mis en place pour la profession (*médiation ordinale pour les conflits entre vétérinaires, médiation de la consommation pour les conflits entre vétérinaires et clients particuliers*).

Nous proposerons ensuite une réflexion sur la façon d'intégrer la médiation dans une approche systémique du conflit en milieu vétérinaire, en concluant sur la place que peut occuper le médiateur ou la médiatrice indépendant dans un tel paysage.

Ce mémoire s'adressant à la fois à des personnes qui ne connaissent pas le milieu vétérinaire et à des personnes qui ne connaissent pas la médiation, je commencerai certains passages en définissant ou explicitant certaines notions qui, nouvelles pour les uns, pourront sembler évidentes pour les autres. Il est également possible que je me répète à certaines occasions – soit en synthèse d'un paragraphe pour en reprendre les idées principales, soit en introduction d'un autre pour rappeler les notions sur lesquelles je me base - car l'idée est aussi de s'adresser à des personnes qui n'auront pas l'envie ou le temps de tout parcourir.

En vous souhaitant une bonne lecture

I. Vétérinaires en clientèle et conflits au travail : état des lieux

A. Vétérinaire : une profession réglementée, régie par un Ordre professionnel et un Code de déontologie¹

La profession de vétérinaire fait partie des **professions réglementées** : son exercice est réservé aux personnes titulaires du diplôme de doctorat vétérinaire.

Reconnu pour la première fois en 1881, ce diplôme réservait aux vétérinaires le droit d'exercer dans le domaine des maladies contagieuses des animaux. Cette situation de monopole impliquait pour la profession la nécessité de s'organiser : un Ordre vétérinaire a été mis en place une première fois sous l'occupation par le gouvernement de Vichy, avant d'être dissous à la libération. Par la suite, la profession confirme par référendum sa volonté de se doter d'un Ordre professionnel, qui sera institué par la loi du 23 août 1947. Depuis, chaque vétérinaire en exercice a pour obligation de s'inscrire auprès de l'Ordre.

Le rôle et l'organisation de l'Ordre sont codifiés dans le **Code rural et de la pêche maritime** (CRPM).

De façon générale, un Code contient des textes de loi et règlements réunis selon une suite logique qui permet une meilleure connaissance du sujet qu'il traite. Il se compose :

- *D'une partie législative qui rassemble les articles émanant du pouvoir législatif. Ces articles sont précédés de la lettre « L »*
- *D'une partie réglementaire qui rassemble les textes émanant du pouvoir exécutif, et dont les articles sont précédés de la lettre « D » ou « R », selon qu'il s'agit d'un décret pris en Conseil d'Etat ou d'un simple décret*

Le CRPM comporte donc deux parties – une partie législative et une partie réglementaire - chacune étant organisée selon le même plan et constituée de 9 livres. **Le livre 2 « Alimentation, santé publique vétérinaire et protection des végétaux »** concerne la profession vétérinaire.

Les missions de l'Ordre telles que définies par le CRPM sont les suivantes :

- **Mission administrative** (tenue à jour des personnes habilitées à exercer, vérification de la conformité des contrats - entre vétérinaires ou avec des clients - avec le Code de déontologie)
- **Mission réglementaire** (élaboration de textes réglementaires concernant la profession, par exemple le Code de déontologie)
- **Mission disciplinaire** (sanction des manquements des vétérinaires au Code de déontologie)
- **Mission de représentation** (auprès des pouvoirs publics, particuliers, associations de protection animale...)
- **Mission sociale** (solidarité avec des confrères et consœurs en difficulté)

¹ Sources : site internet de l'Ordre des vétérinaires

Concernant la mission réglementaire de l'Ordre, le CRPM précise « *Un Code de déontologie est édicté par décret en Conseil d'Etat, après avis du conseil national de l'Ordre des vétérinaires et consultation des organisations syndicales de vétérinaires²* ».

Très concrètement, l'Ordre fait une proposition au ministère de l'Agriculture, et ce dernier organise une concertation et propose un texte final au Conseil d'Etat. Le Code de déontologie vétérinaire est donc issu d'un décret en Conseil d'Etat, et on le retrouve dans la partie réglementaire du CRPM.

On voit ici se profiler la place prépondérante de l'Ordre dans la profession, avec un Code de déontologie qui édicte les règles de bonne conduite, notamment au niveau des relations - *entre vétérinaires et avec le public* - et qui intervient également lorsque ces relations deviennent conflictuelles.

On peut faire remarquer que dans les premières versions du Code, la confraternité était mise en avant. A présent, dans la nouvelle version de 2015, l'intérêt du client est lui aussi clairement protégé.

B. Métiers et statuts en établissements de soins vétérinaires

Les vétérinaires praticiens soignent les animaux. Elles et ils exercent dans la grande majorité des cas en clientèle, c'est-à-dire au sein d'un établissement de soins qui propose ses services à des clients (*les propriétaires et éleveurs des animaux consultés*).

Certains vétérinaires praticiens exercent hors clientèle, en assurant les soins et le suivi d'animaux qui leur sont confiés par un employeur. C'est le cas par exemple des vétérinaires exerçant en milieu associatif (*refuge animalier...*) ou des vétérinaires-conseil salariés de groupements d'éleveurs.

Dans la suite de ce mémoire et par souci d'alléger le texte, le terme « vétérinaire(s) » sera utilisé pour désigner les vétérinaires exerçant en clientèle. Si nous l'entendons dans un sens différent, nous le préciserons.

Les principales missions des vétérinaires varient en fonction de leur domaine d'activité, qui peut concerner :

- les animaux de compagnie. On parle d'activité « canine » pour les chiens et les chats, et d'activité « NAC » pour les nouveaux animaux de compagnie
- les animaux de rente. On parle d'activité « rurale » pour les bovins, les petits ruminants (ovins et caprins) et occasionnellement d'autres animaux qu'on peut rencontrer en élevage familial (volaille, lapins...)
- les chevaux. On parle alors d'activité « équine »

Lorsque les vétérinaires interviennent dans plusieurs domaines à la fois, on parle d'activité « mixte ».

Certains vétérinaires ont une activité spécialisée (*ophtalmologie, chirurgie osseuse par exemple...*). On les appelle vétérinaires consultants - *ou spécialistes s'ils sont titulaires de certains diplômes ou titres propres à cette dénomination*. Ils interviennent ponctuellement, à la demande du vétérinaire qui

² Article L242-3 du Code rural et de la pêche maritime

apporte habituellement ses soins à l'animal (*appelé vétérinaire référent*) et en accord avec le propriétaire.

En plus des domaines d'activité « canine », « rurale » et « équine », que l'on qualifiera de classiques, on trouve les filières volailles, porcs, lapins, veaux de boucherie... Bien qu'appartenant à la catégorie des animaux de rente, ces élevages requièrent des vétérinaires des compétences et une organisation spécifiques, ce qui les amènera souvent à exercer leur activité en parallèle de celle de leurs confrères et consœurs non spécialisés dans ces domaines.

Les missions des vétérinaires seront :

- lorsqu'ils s'occupent d'animaux de compagnie : consultations et suivis des malades, accompagnement des fins de vie, médecine préventive (*visites vaccinales, conseils divers*), chirurgies...
- lorsqu'ils s'occupent d'animaux de rente : soins aux malades, prévention des pathologies liées à la collectivité et gestion des crises sanitaires, mise en place de protocoles de soins en collaboration avec les éleveurs, missions de santé publique vétérinaire confiées par l'état (*dépistage de certaines maladies et suivi d'élevage*)...

Parmi ces missions, les vétérinaires assurent la permanence et la continuité des soins pour les animaux de leur clientèle, y compris en dehors des horaires d'ouverture de l'établissement.

La continuité des soins consiste pour les vétérinaires à assurer le suivi des animaux qui leur ont été précédemment confiés par les propriétaires et les éleveurs.

La permanence des soins consiste pour les vétérinaires à s'assurer que les propriétaires et éleveurs dont l'animal nécessite une consultation d'urgence aient la possibilité d'être reçus, y compris en dehors des horaires d'ouverture de l'établissement. Les vétérinaires peuvent assurer eux-mêmes la permanence des soins par un système de gardes/astreintes (c'est le cas le plus courant), ou bien faire assurer ce service par un ou des confrères ou consœurs avec lesquels ils ont signé une convention. Cette convention doit être transmise à l'Ordre.

Le Code de déontologie classe les établissements de soins vétérinaires (ESV) en quatre catégories en fonction des locaux, du matériel, du type d'activité exercé, du personnel et des horaires d'ouverture. On trouvera, par ordre d'exigence croissant concernant ces critères³ :

- le cabinet vétérinaire (42.2 % des 6653 structures décomptées en France au 31 décembre 2019)
- la clinique vétérinaire (57.2 % des structures)
- le centre hospitalier vétérinaire (11 centres)
- le centre de vétérinaire spécialistes (1 centre qui appartient à la catégorie des centres hospitaliers vétérinaires)

Quelle que soit la catégorie d'établissement de soins dans laquelle ils pratiquent leur activité, les vétérinaires ont le choix entre différentes modalités d'exercice :

- Exercice libéral individuel
- Exercice libéral associé
- Collaboration libérale

³ Statistiques issues de l'Atlas démographique 2020 de la profession vétérinaire

- Salarié ou salariée du secteur libéral

Lorsqu'ils sont libéraux et chefs d'entreprise, les vétérinaires assument en outre des missions de gestion, dont on ne citera ici que les principales :

- gestion des ressources humaines : *recrutement, rédaction des contrats (dont on trouve des modèles types sur le site internet de l'Ordre), organisation du travail et des plannings, des congés, des absences...* Employer des salariés appelle une certaine connaissance du droit du travail.
- gestion économique, comptable et fiscale de l'établissement
- gestion administrative

L'**atlas démographique de la profession vétérinaire** nous apprend que sur 18 874 vétérinaires inscrits à l'Ordre au 31 décembre 2019 :

- 62.2 % exerçaient en libéral, avec 41.8 % de femmes et 58.2 % d'hommes
L'âge moyen des vétérinaires libéraux était de 47.58 ans
Parmi ces libéraux, 69.9 % exerçaient en association, 20.8 % en individuel et 9.3 % en collaboration libérale
- 33.9 % des inscrits étaient salariés du secteur libéral, avec 74.5 % de femmes et 25.5 % d'hommes, pour un âge moyen de 36 ans

Les 3.9 % restant correspondent aux salariés du secteur public et privé, qui n'exercent pas en tant que vétérinaires praticiens en clientèle. Il s'agit :

- *pour le secteur privé : des vétérinaires conseil en production animale, des vétérinaires de l'industrie pharmaceutique et agro-alimentaire, des vétérinaires des laboratoires d'analyse et de recherche*
- *pour le secteur public : des vétérinaires inspecteurs de la santé publique, des vétérinaires des armées, des vétérinaires enseignants dans les écoles nationales vétérinaires, des vétérinaires pompiers professionnels*

Selon ce même atlas, on note pour les vétérinaires une tendance à la féminisation de la profession d'une part, et au développement, en clientèle, de l'exercice salarié d'autre part - *ce dernier constituant parfois un plan de carrière, après avoir été longtemps considéré comme un statut provisoire avant l'association.*

Les autres acteurs, ou actrices, des établissements de soins vétérinaires sont les auxiliaires vétérinaires, qui assistent les vétérinaires au travers de différentes missions pouvant varier en fonction des établissements : *accueil des clients (sur place ou par téléphone), organisation des rendez-vous, aide à la contention et assistance lors des chirurgies, soins aux animaux hospitalisés, gestion de la caisse...*

L'entourage professionnel direct des vétérinaires en clientèle, tel qu'étudié dans ce mémoire, sera donc constitué :

- **d'autres vétérinaires**
- **d'auxiliaires vétérinaires**
-

1. Les différentes modalités d'exercice possibles pour les vétérinaires

a) Exercice libéral

Une profession libérale est une « profession exercée sur la base de qualifications appropriées, à titre personnel, sous sa propre responsabilité et de façon professionnellement indépendante, en offrant des services intellectuels et conceptuels dans l'intérêt du client et du public⁴ ».

On peut dégager plusieurs **notions sous-jacentes à la définition de profession libérale**⁵, notions que l'on peut appliquer à la profession vétérinaire :

- Rapport personnel vétérinaire/client et relation de confiance
- Prestations fondées sur des connaissances remises à niveau par une formation continue
- Responsabilité du vétérinaire à qui le client confie son animal
- Ethique
- Liberté de jugement et indépendance d'exercice

On pourrait faire remarquer, avec raison, que ces notions sont également valables pour les vétérinaires salariés. Ce qui distingue les libéraux des salariés, c'est le statut indépendant des premiers, statut qui implique notamment la nécessité de tenir une comptabilité, de remplir soi-même certaines formalités (URSSAF, sécurité sociale, retraite...), et de contracter sa propre assurance en responsabilité civile professionnelle (RCP). Concernant ce dernier point, notons que si les salariés sont couverts par l'assurance RCP de leur employeur, et si en cas de mise en cause la responsabilité peut être partagée entre le salarié et l'employeur (dans l'éventualité où des instructions auraient été données par ce dernier), le salarié reste responsable de ses décisions et de ses actes.

De la définition de profession libérale, on retiendra donc deux notions :

- Celle de **prestation**, qui est également valable pour les vétérinaires salariés
- Celle de **statut social et fiscal indépendant**, spécifique des vétérinaires libéraux

(1) Vétérinaires libéraux chefs et cheffes d'entreprise

(a) Exercice individuel

Les vétérinaires en **exercice libéral individuel** sont des chefs d'entreprise, seuls maîtres à bord de leur structure puisqu'ils n'ont pas d'associé.

Ils ont la possibilité de se faire remplacer, d'embaucher d'autres vétérinaires et/ou des auxiliaires pour travailler à leurs côtés.

⁴ Directive 2005/36/CE du parlement européen relative à la reconnaissance des qualifications professionnelles

⁵ MOURGUES, Lucille [2008]. Inspiré du travail de AUTRET, P [1992]

(b) Exercice associé

Les vétérinaires en **exercice libéral associé**, comme leur nom l'indique, sont associés à d'autres vétérinaires au sein d'une société. Cette société peut elle-même employer des confrères et consœurs (*salariés ou en collaboration libérale*), et des auxiliaires.

Les textes applicables aux sociétés d'exercice vétérinaires, qui relèvent du **droit des sociétés**, sont issus :

- du Code rural et de la pêche maritime, qui précise les dispositions communes aux différentes sociétés d'exercice vétérinaire (articles L-241-17 et R241-29 à R241-103)
 - du Code civil
 - du Code du commerce
- à ces textes s'ajoutent un certain nombre de textes non codifiés*
- du droit européen
 - dans certains cas de la jurisprudence et des avis ordinaires

Les relations entre associés au sein de la structure sont formalisées dans deux documents⁶ :

- **Les statuts de la société** : incontournables, ils posent les bases du fonctionnement de la structure, et ont pour vocation de régir à la fois les relations entre associés et les relations entre les associés et la société. Il s'agit d'un document public, plus ou moins strictement encadré par la loi en fonction du type de société.
- **Le pacte d'associés** : non obligatoire, il est nécessaire et fortement recommandé lorsque les statuts ne prévoient pas tout. Il vient alors compléter les statuts, sans pouvoir les modifier ni leur être contraire. *Le pacte d'associé comportera par exemple des clauses ayant trait à la gouvernance, à la rémunération de chacun, au sort du capital...*
A la différence des statuts, le pacte d'associé n'est pas un document public. Notons toutefois que lorsqu'il existe il doit, comme tout contrat ou toute convention entre vétérinaires, être transmis à l'Ordre.

L'un ou l'autre de ces documents peut comporter une **clause d'arbitrage** en cas de litige entre associés.

A ces deux documents qui régissent les relations entre associés, on peut ajouter un troisième qui s'adressera à l'ensemble des personnes travaillant au sein de la structure :

- **Le règlement intérieur de la société**
Ce document ne doit pas être confondu avec le règlement intérieur de l'entreprise régi par le Code du travail, et qui a trait à la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité ainsi qu'aux règles relatives à la discipline au sein de l'entreprise. Ce document est obligatoire à partir de 50 salariés.
Le règlement intérieur de la société va permettre de préciser les détails du fonctionnement de l'établissement au quotidien (*par exemple : les horaires d'ouverture, le planning prévisionnel*

⁶ Source : site internet MACSF [2017]

avec les gardes et les congés, l'utilisation de véhicules ou de téléphones de fonction, l'organisation des réunions...).

Les règles de bonne conduite en matière de relations entre associés sont, comme toute relation entre confrères et consœurs, détaillées dans le **Code de déontologie** :

Article R242-39 du Code de déontologie vétérinaire : Confraternité

Les vétérinaires doivent entretenir entre eux et avec les membres des autres professions de santé des rapports de confraternité.

Lorsqu'un vétérinaire intervient auprès d'un confrère, il doit s'abstenir de tout dénigrement.

Les vétérinaires se doivent mutuellement assistance, conseil et service.

Si un désaccord professionnel survient entre des confrères, ceux-ci doivent d'abord chercher une conciliation. En cas d'échec de la conciliation, ils sollicitent une médiation ordinale auprès du président du conseil régional de l'Ordre.

Dans la suite de ce mémoire, nous désignerons les vétérinaires chefs et cheffes d'entreprise par les termes :

- « vétérinaires titulaires » lorsqu'il sera question de leurs relations avec des collaborateurs et collaboratrices libéraux
- « vétérinaires employeurs » lorsqu'il sera question de leurs relations avec des salariés

(2) [Vétérinaires en collaboration libérale⁷](#)

Les collaborateurs libéraux exercent dans l'établissement du ou des vétérinaires titulaires, auxquels ils sont liés par un contrat.

Ils se distinguent des vétérinaires salariés par leur **statut indépendant** :

- Il n'existe **pas de lien de subordination** entre titulaires et collaborateurs
« Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné [...]. Le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice du lien de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail (horaires de travail définis, fourniture de matériels divers, existence d'un règlement intérieur, obligation de rendre compte...)⁸».

⁷ Pour en savoir plus :

Site internet de l'Ordre des vétérinaires – Être collaborateur libéral

Site internet du SNVEL – La collaboration libérale, mode d'emploi [2018]

⁸ Cass. soc., 13 novembre 1996, Bull. civ., V, n° 386

- Les collaborateurs libéraux exercent sous leur propre **responsabilité**, et doivent souscrire une assurance en responsabilité civile professionnelle
- En tant qu'indépendants, ils sont tenus à certaines **formalités administratives, sociales et fiscales** prévues par les textes (*formalités auprès d'organismes sociaux tels que l'URSSAF, la sécurité sociale, retraite, tenue de leur propre comptabilité...*)
- En tant que collaborateurs, ils sont payés en honoraires ou rétrocession d'honoraires
- Ils ont la possibilité de se constituer une **clientèle personnelle**
- Concernant la **rupture de contrat**, les conditions d'une rupture sont prévues dans le contrat. Les modèles de contrat type proposés par l'Ordre précisent que « *Sauf accord des parties au moment de la rupture, chaque partie peut mettre fin au contrat en avisant l'autre partie au moins X semaines avant la fin de la collaboration par lettre recommandée avec accusé de réception* ».

La **réglementation** qui s'applique au contrat de collaboration libérale et qui régit les relations entre vétérinaires relève :

- de l'**article 18 de la loi n°2005-882 du 2 août 2005** qui institue le contrat de collaboration libérale
- du **droit des contrats** dont les principes généraux sont prévus par le Code civil
- du **Code de déontologie vétérinaire**, article R242-39 sur la confraternité, dont la clause conciliation et médiation doit apparaître noir sur blanc dans les contrats transmis au Conseil régional de l'Ordre qui en vérifie la conformité déontologique

b) Exercice salarié⁹

Les vétérinaires salariés du secteur libéral sont liés à leur(s) employeur(s) par un **contrat de travail** avec un statut de cadre :

- **Cadre intégré** en cas de rémunération au forfait horaire
- **Cadre autonome** lorsqu'on considère que leur temps de travail est aléatoire et ne peut être fixé à l'avance – *ce dernier statut est le plus fréquemment proposé en pratique.*
Les modèles de contrat type proposés par l'Ordre des vétérinaires précisent à ce sujet, dans l'article « Durée du travail » :

« Le salarié cadre autonome ne relève pas de l'horaire collectif de travail et dispose d'une réelle autonomie dans l'organisation du travail, ce qui rend impossible son intégration dans des horaires prédéterminés et fixes.

⁹ Pour en savoir plus : site internet de l'Ordre des vétérinaires – Être salarié

Le salarié cadre autonome est exclu du champ d'application des dispositions relatives à la durée hebdomadaire de travail et aux durées maximales quotidienne et hebdomadaire de travail. Ce salarié bénéficie toutefois des dispositions relatives au repos quotidien et au repos hebdomadaire ».

La réglementation qui régit les relations des vétérinaires salariés avec leurs employeurs relève :

- De la **convention collective** nationale des vétérinaires praticiens salariés n°3332 publiée au Journal Officiel du 20/06/2006
- Du **Code du travail**
- du **Code de déontologie vétérinaire** - article R242-39 sur la confraternité, dont la clause conciliation et médiation doit apparaître noir sur blanc dans les contrats transmis au Conseil régional de l'Ordre qui en vérifie la conformité déontologique

A la différence des collaborateurs libéraux :

- s'ils exercent leur activité en toute **indépendance** pour ce qui concerne leur activité vétérinaire, les salariés le font **sous l'autorité de l'employeur** pour ce qui relève de l'organisation du travail au sein de la structure
- l'assurance en responsabilité civile est obligatoire, mais souvent couverte par l'employeur
- les salariés n'ont **pas la possibilité de se constituer une clientèle personnelle**. Certains contrats prévoient d'ailleurs une clause de non-concurrence en cas de rupture du contrat de travail
- les salariés n'ont **pas de formalités administratives** à remplir **ni de comptabilité** à tenir, et reçoivent un salaire (*et non des honoraires/rétrocessions d'honoraires*)
- en cas de désaccord, leur position est réputée plus sécurisante que celle des collaborateurs libéraux, puisque qu'une **rupture de contrat** ne peut avoir lieu que dans le respect des conditions prévues par le Code du travail et de la Convention collective

2. Les auxiliaires vétérinaires

La **Convention Collective Nationale des Cabinets et Cliniques vétérinaires** propose une classification des fonctions du personnel salarié non vétérinaire.

Basée sur un système d'échelons, cette classification permet de détailler les missions des salariés pour chaque échelon, et a une influence sur le salaire.

Echelon 1 **personnel de nettoyage et d'entretien des locaux**
Intervient généralement en dehors des horaires d'ouverture de l'établissement

Echelon 2 **personnel d'accueil et de secrétariat**
S'occupe également de l'hygiène et de la maintenance des locaux au cours de l'activité professionnelle

Les échelon 3, 4 et 5 correspondent aux auxiliaires qui ont des contacts avec les animaux :

Echelon 3 **auxiliaire vétérinaire 3**

En plus des tâches définies à l'échelon 2 :

Aide à la contention, à la consultation, aux soins, aux examens complémentaires
Préparation du matériel médical et chirurgical

Echelon 4 **auxiliaire vétérinaire 4**, titulaire du certificat de qualification professionnelle
d'**auxiliaire vétérinaire qualifié (AVQ)**

Ce certificat est accessible par formation ou validation des acquis de l'expérience
Même tâches que celles définies à l'échelon 3

Echelon 5 titulaire du titre d'**auxiliaire spécialisé vétérinaire (ASV)**

Ce certificat est accessible par formation ou validation des acquis de l'expérience

En plus des tâches définies aux échelons 3 et 4

Assistance à la comptabilité
Conseil et vente argumentée de produits vétérinaires sans prescription
Assistance chirurgicale pré / per / post opératoire

On compte en France environ 15 000 auxiliaires vétérinaires, avec une écrasante majorité de femmes.

La « formation sur le tas », autrefois majoritaire, tend aujourd'hui à disparaître.

Les formations pour devenir AVQ ou ASV sont éligibles à la formation continue et doivent, pour être reconnues par la Convention Collective, être délivrée par le Groupement d'Intérêt public Santé Animale (GIPSA). Créé en 2005 par le ministère de l'Agriculture et le Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral (SNVEL), le GIPSA correspond à l'ancien Centre National de Formation des Auxiliaires Vétérinaires (CNFA). Depuis 2011, il ne s'occupe plus que la certification des diplômes, déléguant la formation au centre APForm.

Des écoles privées et des sociétés de formation par correspondance proposent leurs propres formations, avec d'autres appellations qu'AVQ et ASV. Si elles ne sont pas reconnues par la profession vétérinaire et ne donnent accès qu'à l'échelon 3 – *c'est-à-dire l'équivalent d'un ou une auxiliaire sans formation* – elles peuvent représenter une plus-value à l'embauche, par rapport à des candidats sans aucune formation.

La réglementation qui régit les relations du personnel salarié non vétérinaire avec ses employeurs relève :

- de La **Convention Collective** Nationale des cabinets et cliniques vétérinaires
- du **Code du travail**

Bien que ce mode d'exercice étant plutôt anecdotique, il existe des auxiliaires vétérinaires qui choisissent d'exercer sous le statut d'**auto-entrepreneur**¹⁰.

A la fin de son contrat, l'auxiliaire auto-entrepreneur présente au vétérinaire une facture de prestation de service. Les relations entre les deux parties dépendent dans ce cas du droit des contrats

¹⁰ Source : Site internet ASVinfos [2017]

et non pas du droit du travail ou de la Convention Collective. Il est important de noter que l'auxiliaire, même en libéral, ne peut exercer son activité que sous le contrôle et l'autorité d'un vétérinaire, au sein d'un établissement de soins vétérinaire.

Les auxiliaire auto-entrepreneurs proposent parfois leurs services en complément d'une autre activité (*visite d'animaux à domicile, cours d'éducation, toilettage...*).

3. Evolution des structures et tendance au regroupement

La tendance des vétérinaires à se regrouper et travailler ensemble n'est pas nouvelle.

L'objectif poursuivi sera, en fonction des cas :

- *Réseaux de garde* : assurer à plusieurs structures la permanence et la continuité des soins
- *Réseaux de spécialistes* : mutualiser les compétences
- *Groupements d'achat* : mutualiser ses achats et accroître son pouvoir de négociation

Si les réseaux de garde, de spécialistes et les groupements d'achat sont bien implantés en France et ne constituent pas une nouveauté pour la profession, le regroupement des établissements de soins au sein de groupes privés est quant à lui plutôt récent. On parle de consolidation ou corporatisation du secteur vétérinaire. La thèse de Lucille Frayssinet, qui a inspiré une série d'articles co-signés avec Philippe Baralon dans la *Dépêche vétérinaire*¹¹, nous en apprend plus sur ce phénomène.

Connu depuis 25 ans aux Etats-Unis et 20 ans au Royaume-Unis, il est d'ampleur planétaire : en 2020 dans le monde, il existait 10 groupes employant chacun plus de 1000 vétérinaires.

Entré le premier dans le secteur en 1994, le groupe Mars Petcare est loin devant les autres avec 14 000 vétérinaires employés au sein de 2300 cliniques et hôpitaux, dans 17 pays du monde. Il est aussi présent dans le domaine de la nutrition animale (*Royal Canin, Frolic, Whiskas, Pedigree, Sheba, Cesar...*), et a fait son apparition en France via sa filiale Anicura, ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes avec la législation française, cette dernière faisant figure d'exception en Europe.

En effet, si la Directive « services¹² » a levé un certain nombre d'obstacles freinant l'installation des structures vétérinaires et l'augmentation de leur taille (*suppression de la limite du nombre de domiciles professionnels, abandon de la limitation du nombre de salariés ou de collaborateurs libéraux attachés à un même vétérinaire, ouverture aux capitaux en dehors de la profession vétérinaire*), le décret d'application des sociétés de participations financières des professions libérales, paru le 13 décembre 2012, impose un certain nombre de limites réglementaires au développement des groupes :

- La majorité du capital et des droits de vote doit être détenue par des vétérinaires en exercice au sein de la société (*ce qui pourrait être contourné avec la création d'actions de référence permettant d'avoir la majorité des droits financiers avec 49 % des votes*)
- Un associé doit être présent pendant la moitié du temps d'ouverture d'un site (*ce qui peut être contourné en accordant quelques actions à un vétérinaire présent sur le site*)
- Les capitaux présentant des conflits d'intérêts potentiels avec les établissements de soins vétérinaires sont exclus

¹¹ FRAYSSINET, Lucile [2019]. FRAYSSINET, Lucile. BARALON, Philippe [2020]

¹² Directive transposée à la profession vétérinaire par le décret n° 2010-780 du 8 juillet 2010

En 2020, trois cliniques vétérinaires appartenant au groupe AniCura ont ainsi été radiées du tableau de l'Ordre des vétérinaires, ce dernier considérant¹³ :

- qu'il y avait un potentiel conflit d'intérêts du fait des activités en nutrition animale d'Anicura
- que les dispositions statutaires et extra-statutaires conduisaient à faire perdre aux associés vétérinaires leur pouvoir décisionnel au sein de la société, bien qu'ils soient majoritaires en droit de vote

Le réseau AniCura ayant fait appel de cette décision, les structures continuent de fonctionner en attendant que le Conseil d'Etat statue sur leur sort.

La Commission européenne estime quant à elle que les exigences et restrictions imposées par la législation française dans le domaine de la détention du capital et de la gestion des sociétés vétérinaires sont excessives. Elle a « *envoyé au gouvernement français, en date du 9 juin 2021, une lettre de mise en demeure évoquant une possible violation du droit de l'Union européenne, et notamment de la Directive « services » 2006/123/CE par certaines dispositions du Code rural et de la pêche maritime*¹⁴ ».

A l'heure actuelle on trouve sur le territoire une majorité de groupes français, le plus important étant le groupe Monvéto, avec 46 cliniques et 140 vétérinaires. Il est détenu à 100 % par les trois vétérinaires associés fondateurs.

Alors que certains prédisent une forte accélération du phénomène dans les années à venir, d'autres sont d'avis « *qu'on est loin d'un raz-de-marée !* », rappelant qu'aux États-Unis, malgré une présence de plus de 50 ans sur le territoire, moins de la moitié des vétérinaires travaillent au sein de chaînes¹⁵.

Raz-de-marée ou pas, le phénomène bouleverse suffisamment les habitudes des vétérinaires pour que nous décidions d'en parler dans ce mémoire.

C. Champ d'étude de ce mémoire

Au fur et à mesure que l'idée de ce mémoire faisait son chemin et que j'en parlais autour de moi, je me suis rendu compte qu'on me disait souvent « J'ai vécu (ou entendu parler) de tel type de conflit. En parles-tu dans ton mémoire ? ». Petit à petit, j'ai pris conscience que le sujet était vaste, très vaste, et que sous peine d'être submergée, je devais délimiter précisément le champ d'étude de ce mémoire.

C'est ce que je me propose de faire dans ce paragraphe.

J'y évoquerai aussi, brièvement, tout ce dont je ne parlerai pas plus tard, tout ce que ce mémoire ne sera pas, comme une marque de respect envers ceux qui ont contribué par leurs questions et leurs idées, et comme une ouverture sur d'autres possibles.

¹³ BERAUD, Chantal [2020] et THUAL, Frédéric [2020]

¹⁴ MERCIER, Magali [2021]

¹⁵ Citation de Thierry Chambon. DESCOURS-RENVIER Corinne [2018]

C'est un paragraphe un peu « fourre-tout », qui s'étend sur trois pages et qui peut être résumé en quelques lignes. Ces quelques lignes, vous les trouverez dans un petit tableau, à la fin, si vous êtes pressé ;

Vétérinaires concernés par cette étude

Nous l'avons vu dans les paragraphes précédents : pour un seul et même diplôme vétérinaire, il existe de nombreuses façons d'exercer. L'intention de ce mémoire est d'étudier les conflits auxquels peuvent être confrontés les vétérinaires praticiens exerçant en clientèle.

Nous ne parlerons donc pas des vétérinaires de l'industrie pharmaceutique et agro-alimentaire, des vétérinaires des laboratoires d'analyse et de recherche, des vétérinaires du secteur public (*inspecteurs de la santé publique, vétérinaires des armées, enseignants dans les écoles nationales vétérinaires, vétérinaires pompiers professionnels...*).

Nous ne parlerons pas non plus des vétérinaires praticiens salariés du secteur associatif qui travaillent en refuge animalier, ou encore des vétérinaires-conseil salariés de groupements d'éleveurs.

Chaque façon d'exercer comporte ses spécificités, que l'on ne peut toutes aborder ici, et qui pourraient faire l'objet d'études à part entière.

On peut cependant faire remarquer qu'un certain nombre de points développés dans la suite de ce mémoire sont transposables à d'autres domaines. Nous laisserons chaque lecteur en juger, et s'approprier le contenu qui lui semble pertinent dans sa situation.

Possible biais lié au parcours professionnel de l'auteure :

Le groupe des vétérinaires praticiens en clientèle n'est lui-même pas homogène, comme nous avons pu le voir. Les vétérinaires peuvent exercer sous un statut libéral ou salarié. Elles ou ils peuvent exercer dans différents domaines d'activité, au sein de structures diverses allant du cabinet vétérinaire au centre hospitalier vétérinaire. Chaque domaine d'activité, chaque structure, a ses spécificités. Bien que ce mémoire ait pour ambition de s'adresser à tous les vétérinaires praticiens en clientèle, il me semble important de préciser ici que j'ai moi-même une expérience de vétérinaire en clientèle mixte et canine, en cabinet et en clinique, ainsi qu'en refuge animalier. J'ai été salariée, j'ai été collaboratrice libérale. Mon cheminement m'a amenée à devenir bénévole au sein de l'association Vétos-Entraide.

Bien que mon intention soit d'avoir une vision la plus large et la plus inclusive possible, il me semble inévitable qu'à certains moments l'influence de ce parcours se fasse sentir. Et après tout, n'est-ce pas humain ?

Qui d'autre est concerné par cette étude ?

Autrement dit : avec qui les vétérinaires praticiens en clientèle sont-ils susceptibles d'entrer en conflit au travail ?

Répondre à cette question m'a amenée à lister les interlocuteurs des vétérinaires praticiens au travail :

- Entourage professionnel :
 - o Direct (*autres vétérinaires et auxiliaires vétérinaires exerçant au sein du même établissement de soins*)

- Indirect (*confrères et consœurs appartenant au même service de garde en commun, au même Groupement d'Intérêt Economique (GIE), au même réseau de compétence, à la même chaîne de structures, vétérinaires consultants/référents...*)
- Vétérinaires de clientèles voisines
- Confrères et consœurs en général
- Clients :
 - Propriétaires et éleveurs d'animaux auxquels sont prodigués les soins
 - Associations de protection animale
 - Autres clients plus anecdotiques (*sociétés de courses dans le cas du vétérinaire d'hippodrome par exemple...*)
- L'état, dans le cadre des missions liées au mandat sanitaire
- *Autres (mairies dans le cadre de la gestion des animaux errants, fournisseurs en matériel, médicaments et aliments, compagnies d'assurance, organismes de collecte des cotisations sociales...)*
- Dans certaines situations tragiques : ayants-droits d'un vétérinaire chef d'entreprise en cas de décès de ce dernier

La liste pourrait être longue ; elle n'est ici pas exhaustive.

Exceptions faites de la médecine et de la chirurgie des animaux, d'autres acteurs que les vétérinaires sont susceptibles d'offrir leurs services dans le secteur du soin et de la santé animale. Les situations de concurrence qui en résultent parfois peuvent créer des tensions, alors même que les vétérinaires et ces professionnels sont peu souvent en contact direct.

Les domaines d'activité concernés seront par l'exemple :

- L'ostéopathie animale (*toutes les espèces confondues*)
- En rurale :
 - L'insémination, terrain dont la profession vétérinaire ne s'est historiquement pas (*ou peu*) saisie, et qui tend aujourd'hui à s'étendre à celui de l'échographie (*dans le cadre des diagnostics de gestation notamment*)
 - Le contrôle laitier (*qui propose une expertise dans le domaine de la qualité du lait*)
 - Le parage (*qui intervient sur la santé du pied*)
 - ...
- En canine : l'éducation et le comportement...
- La vente de médicaments :
 - Vente en pharmacie - *présents sur le marché, les pharmaciens remettent parfois en question la possibilité qu'ont les vétérinaires de délivrer à leurs clients les médicaments qu'ils ont eux-mêmes prescrits*
 - Vente via les groupements d'éleveurs : *ces derniers sont capables de proposer certains médicaments à des prix de gros beaucoup plus attractifs que ceux que peuvent se permettre les structures vétérinaires, dans un contexte déjà préoccupant de perte du maillage vétérinaire en milieu rural*

- La vente d'aliments :
 - o *Les marchands d'aliments pour animaux de compagnie se positionnent dans des approches éthique et responsable (production locale par exemple) ; respectueuse des besoins des animaux (effet de mode des aliments « sans céréales » par exemple) ; ou encore dans une approche basée plutôt sur la qualité à un meilleur prix (vente de croquettes sur internet par exemple)*

Là encore, la liste n'est pas exhaustive.

Dans un contexte où le monopole des vétérinaires dans le domaine de la santé animale semble de plus en plus remis en question, ceux-ci ont le choix entre diversifier leur offre - *en acquérant de nouvelles compétences et en proposant de nouveaux services, stratégie qui semble dominante à l'heure actuelle* - et travailler en collaboration avec les autres acteurs du soin.

A quand le développement de « pôles de santé animale » qui, suivant l'exemple de la médecine humaine, regrouperaient les différents acteurs du soin sous un même toit, dans un esprit de coopération et de complémentarité ?

Nous en resterons là en ce qui concerne les relations des vétérinaires praticiens avec les autres acteurs du soin et de la santé animale, qui pourraient faire l'objet d'une étude à part entière.

A présent que nous avons détaillé quels sont les interlocuteurs des vétérinaires praticiens au travail, nous pouvons préciser lesquels, parmi eux, sont concernés par ce mémoire.

Interlocuteurs des vétérinaires en clientèle concernés par cette étude :

Autres vétérinaires

Nous aborderons les relations des vétérinaires avec leurs confrères et consœurs collègues de travail ou voisins de clientèle. Nous dirons quelques mots du phénomène de regroupement des structures. *Nous ne détaillerons pas les relations entre vétérinaires référents et consultants/spécialistes, qui constituent un cas particulier dans le sens où elles concernent à la fois les relations entre vétérinaires et avec les clients.*

Auxiliaires vétérinaires

Concernant le personnel non vétérinaire en établissement de soins, nous parlerons des auxiliaires qui interviennent pendant la journée de travail. *Nous n'évoquerons pas le cas particulier du personnel d'entretien et de nettoyage des locaux qui intervient en dehors des horaires d'ouverture de l'établissement.*

Clients

Les clients des établissements de soins vétérinaires sont en grande majorité des particuliers et des éleveurs, détenteurs des animaux consultés. Nous nous limiterons dans ce mémoire à l'étude des relations entre les vétérinaires et leurs clients - particuliers ou éleveurs.

Nous pouvons résumer ce paragraphe de la façon suivante :

Ce mémoire s'intéresse aux conflits que les **vétérinaires en clientèle** sont susceptibles de vivre avec :

- leur **entourage professionnel** :
Confrères et consœurs, auxiliaires travaillant au sein du même établissement de soins
Vétérinaires de clientèles voisines
Quelques mots seront dits au sujet du cas particulier du regroupement des structures vétérinaires
- leurs **clients**
Particuliers et éleveurs

Bien que l'animal et sa santé soient la raison d'être du métier de vétérinaire, il sera le grand absent de ce mémoire. Je laisse à d'autres (les comportementalistes me semblant bien placés !) le soin de traiter des relations conflictuelles vétérinaire/patient ou client/patient.

D. Vétérinaires en conflit avec leur entourage professionnel

On peut donner du **conflit** la définition suivante¹⁶ :

« Un conflit est un désaccord qui dure, générant de la souffrance. Les personnes voient uniquement ce qui les sépare, et n'arrivent plus à voir ce qui les rassemble ».

Le **litige**, quant à lui, est le point sur lequel se cristallisent les tensions nées du conflit. Si le conflit était un iceberg, le litige en serait la partie émergée. Pour exprimer cette nuance, certains préfèrent parler de « **conflit apparent** » et de « **conflit caché** ».

D'un point de vue strictement juridique, le conflit devient litige lorsque ses termes ont été fixés dans la discussion procédurale. Une des critiques régulièrement émises à propos de la justice tient au fait que celle-ci se penche sur le litige sans rechercher la source profonde du désaccord. La décision judiciaire qui en résulte permet de trancher le litige, mais ne suffit souvent pas à vider le conflit lui-même. Aller au fond des choses pour vider le conflit - *et mettre par la même occasion un terme au litige* - voilà le pari des modes amiables.

Le choix du titre du paragraphe suivant (« *Points de désaccord* » et non pas « *Conflits fréquemment rencontrés* » ou « *Litiges fréquemment rencontrés* ») n'est pas un hasard. Les points de désaccord possibles listés ci-dessous pourront être, en fonction des situations, soit de l'ordre du litige (*les tensions se cristallisent sur le point considéré, mais d'autres paramètres agissent « en sous-main » et seront à prendre en compte*), soit de l'ordre du conflit (*le point considéré est bien au cœur du problème*).

¹⁶ GOUJON, Catherine. Formation « Initiation à la médiation CNV (Communication Non Violente) » à Lyon [2019]

1. Quelques points de désaccord fréquemment rencontrés

L'objet de ce paragraphe est d'illustrer quelques *points de désaccords* possibles entre les vétérinaires en clientèle et leur entourage professionnel¹⁷. L'idée n'est pas de dresser une liste exhaustive de tous les désaccords que peuvent expérimenter les vétérinaires au travail ; il s'agit simplement de souligner les points qui semblent régulièrement poser problème.

Dans ce paragraphe, j'ai fait le choix de donner la parole aux protagonistes eux-mêmes dans des situations fictives inspirées de dix années d'expérience sur le terrain et de nombreux échanges avec des confrères et consœurs. Pour chaque cas, nous entendrons la version des deux parties, de la même façon qu'on les entendrait en médiation, lors des entretiens individuels préalables.

Ce paragraphe se voulant avant tout descriptif, nous nous contenterons en guise de commentaires de formuler les questions que pose chaque situation sans y répondre pour le moment - exception faite des cas pour lesquels des précisions déontologiques ou de droit nous semblent intéressantes à apporter. Par souci de clarté, une synthèse clôturera ce paragraphe.

Présenter les dispositifs de résolutions de conflit auxquels les vétérinaires peuvent avoir recours le cas échéant sera l'objet du paragraphe suivant. Envisager d'autres approches possibles, ainsi que la place de la médiation parmi ces approches, sera l'objet d'une discussion dans la seconde partie de ce mémoire.

a) *Entre associés*

Antoine et Robin, vétérinaires associés dans une clinique canine (pour animaux de compagnie)

Antoine

Au début, tout allait bien. Nous étions motivés, l'ambiance de travail était bonne... La clinique a très bien fonctionné les premières années, l'activité a explosé ! et puis les problèmes ont commencé. Je voulais qu'on développe l'activité, qu'on embauche, qu'on se forme, qu'on investisse - pourquoi pas, à terme, dans de nouveaux locaux ? Robin freinait des quatre fers à chaque étape. Il trouvait toujours des arguments pour dire que ce n'était pas le moment d'embaucher. Il n'était plus aussi motivé pour suivre des formations... Pour moi, c'était clair : il s'était donné à fond le temps qu'on se lance, et là il voulait se la couler douce avec sa femme et ses enfants ! Alors, vous pensez, se lancer dans la construction d'une nouvelle clinique, ce n'était même pas la peine d'en parler ! Robin disait qu'il était très bien comme ça, et que rien de nous obligeait à nous agrandir. Chaque discussion tournait à l'affrontement...

Robin

Nous nous sommes rencontrés à l'école, Antoine et moi. On s'entendait bien, alors quand l'occasion s'est présentée de monter cette clinique tous les deux, je n'y ai pas réfléchi à deux fois ! On formait une super équipe, mêmes si les débuts ont été un peu difficiles... Mais bon, nous étions jeunes, sans attaches, motivés... Pour moi, ce qui compte dans le travail, c'est l'aspect relationnel. Une clinique à taille humaine, une clientèle familiale... Faire de la « bobologie » 90 % du temps, ça me convient très

¹⁷ Entourage tel que défini dans le « Champ d'étude de ce mémoire » : vétérinaires et auxiliaires travaillant au sein de la même structure, vétérinaires de clientèles voisines, cas particulier du regroupement de structures

bien. A la différence d'Antoine, je n'ai pas besoin de cas compliqués pour m'éclater dans mon travail... Remarquez, au début, notre différence était un atout : nous étions complémentaires. Mais quand la clinique a commencé à bien fonctionner et que s'est posé la question de savoir ce que nous voulions pour la suite... ça a été une autre affaire ! Antoine en voulait toujours plus : plus de vétérinaires, plus d'auxiliaires, plus de matériel, plus d'espace... je n'en voyais pas le bout ! Nous étions dans une véritable impasse.

Il semblerait que se pose ici la question « comment aborder entre associés **la question de l'avenir** de la structure ? », en lien avec :

- **la vision** que chacun a de son travail - pour son travail
- **les moyens** (*temps, énergie, argent...*) que chacun peut et souhaite investir dans la structure
- **les circonstances** extérieures propres à chacun (*histoire personnelle, situation familiale...*)

En réalité, nous ne pouvons en être sûrs à l'aide des seuls éléments à notre disposition. Imaginons : quelques années plus tôt, Antoine et Robin se sont lancés, chacun de son côté, à la recherche d'un terrain pour y construire leur maison. Ils ont tous les deux eu le coup de foudre pour le même terrain à deux pas de la clinique, et c'est Robin qui a « décroché le gros lot, en passant par des canaux informels ». Antoine l'a appris quelques années plus tard de la bouche d'un client, alors qu'au même moment il était en pleines démarches juridiques à propos d'une maison qu'il s'était résigné à acheter « faute de mieux », et qui s'était révélée pleine de malversations...

Avec ce scénario, le cœur des difficultés relationnelles – le conflit caché – devient tout autre. Les désaccords à propos de l'avenir de la structure, tout en étant bien réels, sont également un prétexte pour exprimer les ressentiments accumulés depuis « l'affaire du terrain ».

Je souhaitais simplement, à l'aide de cette petite digression, illustrer le propos tenu plus haut : à mon sens, nous ne pouvons savoir a priori si un point de désaccord constitue la racine des difficultés relationnelles ou un prétexte pour exprimer ces difficultés – le conflit apparent ou le conflit caché.

Lucie et Louis, vétérinaires associés dans une clinique mixte (animaux d'élevage et de compagnie)

Lucie

Je n'en peux plus de ces réunions d'associés qui n'en finissent pas ! On fait des réunions pour tout ; j'exagère à peine quand je vous dis qu'on peut discuter deux heures de la nouvelle marque de papier toilette... C'est épuisant ! Et encore, si ça faisait avancer les choses... Mais voilà, tant que chacun n'a pas eu son mot à dire et qu'il n'y a pas l'unanimité, il ne se passe rien. Et devinez quoi ? On n'est jamais unanime. Alors on fait des réunions le matin avant l'ouverture de la clinique... le midi pendant la pause déjeuner (vous parlez d'une pause !)... ou même le soir. Et là, c'est le pire parce que le soir, il n'y a aucune limite ! Le matin ou à midi, on est bien obligé de clôturer quand les clients arrivent... mais le soir ! On y reste parfois jusqu'à 23h ! Et ce n'est pas comme si nous avions une journée de travail dans les pattes et qu'il fallait y revenir le lendemain... Il faut que cela cesse.

Louis

Elle dit qu'elle en a marre des réunions... mais il faut bien qu'on prenne le temps de discuter entre associés, non ? Et avec le travail qu'on a, ce n'est pas au milieu des visites et des consultations qu'on va le faire. Elle dit qu'elle en a marre qu'on n'arrive pas à se mettre d'accord... mais c'est quoi la solution sinon ? Nous sommes cinq associés, la voix de chacun compte. Ça prend du temps, ça demande de

débatte... C'est comme en démocratie. Sinon, c'est la dictature. Remarquez, c'est peut-être ce qu'elle veut, mais elle aurait dû y réfléchir avant de s'associer.

Il semblerait que cette situation questionne elle aussi la vision que chacun a de son travail.

Elle aborde également des notions de **gouvernance** :

- **Comment sont prises les décisions** au sein de l'association, de la structure ?

Et, au-delà de notre exemple :

- **Comment sont réparties les tâches et les responsabilités ?**
- **Comment est organisé le travail**, très concrètement ? Où sont mises les priorités ?

Ces questions sont souvent mal maîtrisées par les vétérinaires, que leur formation initiale prépare peu à la gestion d'une entreprise.

b) Autour du contrat de collaboration libérale

Le contrat de collaboration libérale a fait couler beaucoup d'encre au sein de la profession vétérinaire. Instauré par la loi 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises, son intention est de permettre aux titulaires et aux collaborateurs de travailler en commun dans un esprit libéral, en l'absence de tout lien de subordination.

Ce statut a parfois été décrit comme une étape intermédiaire entre le salariat et l'association, étape permettant aux collaborateurs de se familiariser progressivement avec l'activité libérale, tout en ayant la possibilité de développer leur propre clientèle au sein de la structure.

Certains vétérinaires considèrent que la profession est par essence libérale, et de ce fait difficilement compatible avec une activité salariée.

D'autres ont décrié le contrat de collaboration libérale, relevant quelques points susceptibles de poser problème :

- Les (jeunes) vétérinaires, parfois mal informés du fonctionnement des cotisations sociales en libéral (*cotisations dont les appels arrivent en décalé*), courent le risque de se retrouver en difficulté financière. Dans sa notice de la collaboration libérale, le SNVEL, qui a fait beaucoup de pédagogie sur le sujet aux côtés de l'Ordre, conseille aux collaborateurs et collaboratrices de mettre de côté 40 % de leurs revenus hors taxes en prévision des cotisations.
 - o *Les défenseurs du contrat de collaboration sont d'avis qu'il est de la responsabilité des collaborateurs de se tenir informés des démarches à accomplir dans le cadre de leur activité, et font remarquer que ces derniers gagnent généralement mieux leur vie que les salariés.*
- Certains vétérinaires ont considéré que les avantages d'un contrat de collaboration libérale bénéficiaient en priorité aux titulaires : coût de revient moindre pour la structure, contraintes minimisées (*la convention collective des salariés, qui impose un repos compensateur après les gardes dérangées, ne s'appliquant pas*), rupture de contrat facilitée en cas de mésentente...
 - o *Certains collaborateurs et collaboratrices pointent en retour les avantages de leur contrat : revenus en moyenne plus élevés que ceux des salariés, exercice sans lien de subordination avec le(s) titulaire(s), possibilité de choisir et financer librement sa*

formation continue, possibilité de choisir son rythme de travail (y compris, par exemple, en travaillant un lendemain d'astreinte dérangée)...

- Faute de respecter l'absence du lien de subordination et la possibilité pour les collaborateurs et collaboratrices de se constituer une clientèle personnelle, les titulaires courent le risque de voir le contrat de collaboration requalifié en contrat de travail salarié si l'affaire est portée devant la justice.

Concernant ce dernier point, la jurisprudence nous apprend que « *l'existence d'un contrat de travail salarié ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties, ni de la dénomination qu'elles ont donnée à la convention, mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité professionnelle ; que le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ; que le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice de lien de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail*¹⁸».

Certains collaborateurs libéraux demandant la requalification de leur contrat ont voulu faire valoir que l'existence d'horaires imposés et l'impossibilité de décider librement de leur planning était un argument en faveur de la requalification du contrat de collaboration en contrat de travail.

On trouve là encore des éléments de réponse dans la jurisprudence – ci-après un litige entre les vétérinaires X (titulaire) et Y (collaborateur) : « *La clinique fonctionne selon des jours et heures d'ouverture préexistants à l'arrivée de monsieur Y, et dans le cadre desquels il est normal qu'il exerce son activité, et assure une présence lors des congés de monsieur X ; elle est par ailleurs soumise à une obligation de capacité d'intervention en urgence 7 jours sur 7 et 24H/24, connue de monsieur Y, et qui implique un partage des astreintes entre les deux vétérinaires, de sorte que monsieur Y n'avait pas en effet une liberté totale d'horaires, mais cette organisation ne relevait pas d'un lien de subordination*¹⁹».

D'autres actions en justice demandant une requalification du contrat de collaboration libérale en contrat de travail portent sur l'impossibilité, pour le collaborateur ou la collaboratrice, de constituer sa clientèle personnelle. La question est délicate... En effet, dans des structures où il est fréquent, du simple fait des roulements de plannings, que collaborateurs et titulaires interviennent à tour de rôle auprès des mêmes patients, quels seraient les critères permettant de dire que tel client est plutôt celui du collaborateur, alors que tel autre est plutôt celui du titulaire ? Si on pousse le raisonnement jusqu'au bout, avoir leur clientèle personnelle impliquerait aussi, pour les collaborateurs, la nécessité d'être joignable directement par leurs clients, de gérer leur propre stock de médicaments, de rédiger des factures à leur nom et enfin, afin de respecter la permanence et la continuité des soins, de signer avec leur(s) titulaire(s) une convention définissant les conditions dans lesquelles les uns peuvent prendre de relais des autres en cas d'absence.

Dans la profession, exception faite des contrats concernant les vétérinaires ostéopathes (*qui n'ont pas de stock de médicaments et n'interviennent pas en situation d'urgence*) la possibilité pour le collaborateur ou la collaboratrice de se constituer une clientèle personnelle est donc difficile à mettre

¹⁸ Cours d'Appel Versailles, 17^e Ch., 23 mars 2011, n°10-00152

¹⁹ Cour d'Appel de Poitiers, ch. soc., 5 juin 2013, n° 13-00955

en œuvre en pratique. On peut même affirmer qu'elle ne l'est (*pratiquement*) jamais, même si elle apparaît dans chaque contrat comme une clause obligatoire.

Pourquoi rendre obligatoire une clause qui n'est pas applicable dans la pratique ?

L'explication de ce paradoxe apparent est simple : le contrat de collaboration libérale ne concerne pas la seule profession vétérinaire. Il s'adresse à toutes les professions libérales réglementées et certains points (*dont celui concernant la clientèle personnelle*) sont plus adaptés à l'exercice de telle ou telle profession (*dans le cas qui nous intéresse, celle d'avocat*).

Pour en revenir à la jurisprudence, si la possibilité de se constituer une clientèle personnelle est mentionnée dans le contrat, et que le collaborateur ou la collaboratrice ne s'en est pas saisi aux conditions mentionnées ci-dessus, il ou elle ne peut le reprocher au titulaire.

En réalité, si les recours en justice demandant la requalification du contrat de collaboration libérale en contrat de travail existent dans la profession vétérinaire, il est jusqu'à présent exceptionnel qu'ils aboutissent.

Nous l'avons précisé en début de paragraphe, le contrat de collaboration libérale a fait couler beaucoup d'encre au sein de la profession... Il fait même l'objet d'un livre à paraître dans les mois à venir. Nous nous sommes penchés ici sur les points de désaccords possibles, dans le cadre d'un mémoire ayant pour thème le conflit. Nous n'oublions pas que, comme tout contrat, le contrat de collaboration a pour intention de poser les bases d'un travail en commun, d'une coopération.

c) Entre vétérinaires employeurs et vétérinaires salariés

Isabelle (vétérinaire employeur) et Marion (vétérinaire salariée fraîchement diplômée), dans une clinique mixte

Isabelle

Je l'ai embauchée parce que j'avais trop de travail pour moi toute seule et que j'avais envie de partager les gardes... Bref, j'avais besoin qu'elle fasse le boulot pour lequel elle était payée ! et si possible sans saborder ma clientèle... Bien sûr, je savais qu'elle débutait et qu'il faudrait que je la forme... Mais là, ça va faire un an et elle n'est toujours pas autonome ! Dès qu'on reçoit un appel pour une visite, elle commence à stresser et quand elle est face au client, c'est comme si elle perdait ses moyens... Alors oui, elle compense en ne comptant pas ses heures, en étant sympa avec tout le monde... Elle est loin d'être bête et elle nous a fait quelques beaux diagnostics... mais ce dont j'ai vraiment besoin, c'est qu'elle fasse ses gardes seule, point.

Marion

J'ai toujours été très bonne élève. A l'école, mes copains avaient les examens au rattrapage... Pas moi – jamais. Alors, je me dis que je devrais avoir confiance en moi. Sauf que là, on n'est plus à l'école ! Si je fais une erreur, cela peut coûter la vie à un animal qu'on m'aurait confié, et pour moi ce n'est pas une option. Le soir, je repasse les cas de la journée dans ma tête, je me demande ce que j'aurais pu faire d'autre, de mieux, ce que je pourrais faire pour être plus efficace la prochaine fois... Et quand la « prochaine fois » se présente, je ne peux pas m'en empêcher : un scénario catastrophe défile dans ma tête avec tout ce qui pourrait mal se passer... C'est tellement angoissant que cela m'empêche de réfléchir, je suis comme figée. Le client s'en rend compte et bien sûr ne me fait pas confiance... du coup

j'angoisse encore plus, c'est un véritable cercle vicieux. J'ai l'impression d'être totalement inutile et de ne pas mériter mon salaire... d'ailleurs, je crois qu'Isabelle en a marre de moi, et à sa place je serais comme elle. J'ai l'impression que je n'y arriverai jamais. Peut-être que je ne suis pas faite pour ce métier après tout... Et pourtant, j'aime tellement ce que je fais ! Si seulement je pouvais avoir un peu plus confiance en moi...

Cette situation pose la **délicate question de la compétence**. Si la capacité d'une personne à occuper un poste peut s'apprécier à l'aide de critères objectifs, la notion de compétence comprend une grande **part de subjectivité** : compétence que l'on s'attribue à soi-même, que l'on attribue aux autres, que l'on pense que les autres nous attribuent... et que chacun mesure finalement à l'aune de ses propres critères de réussite. La compétence est intimement liée à l'**estime de soi**. Un phénomène semble prendre de l'ampleur au sein des nouvelles générations de vétérinaires : celui du **syndrome de l'imposteur**. Les personnes qui en sont atteintes, quelles que soient leurs réussites, ne se considèrent pas comme étant compétentes et vivent dans la crainte d'être « démasquées ». De telles situations peuvent être difficiles à vivre, à la fois pour la personne atteinte et pour ses collègues.

Notons que si nous avons présenté cet exemple sous l'intitulé « point de désaccord possible entre employeurs et salariés », le syndrome de l'imposteur ne touche pas uniquement les jeunes vétérinaires travaillant sous un statut salarié. Il peut potentiellement concerner tout vétérinaire, quels que soient son statut et son expérience.

Lucas (vétérinaire employeur) et Morgane (vétérinaire salariée) en clientèle canine

Morgane

L'autre jour, j'ai reçu en consultation une dame qui venait pour faire euthanasier son vieux chien. C'était la première fois qu'on le voyait, il n'était pas médicalisé jusque-là. La dame est entrée dans la salle de consultation, et le chien a commencé à se balader en reniflant partout. Ok, il était vieux... Il boîtit bien un peu... mais il n'avait pas l'air à l'article de la mort ! La dame m'a raconté qu'elle vivait dans un petit appartement au 3^{ème} étage sans ascenseur, et que le chien avait de plus en plus de mal à monter et descendre les escaliers... Il pesait pas loin de 30 kg et la dame elle-même était toute frêle – et plus toute jeune. « En plus, a-t-elle expliqué, il n'est plus propre. Depuis quelques temps, il boit beaucoup et fait ses besoins à l'intérieur pendant la nuit ». Elle m'a raconté que quelques nuits plus tôt, elle s'était levée pour le sortir parce qu'elle en avait marre de nettoyer son urine le matin... mais il a raté les dernières marches et a chuté lourdement dans les escaliers, entraînant presque sa maîtresse dans sa chute. Les enfants de la dame étaient inquiets pour elle. Ils lui avaient dit que le chien était en fin de vie et qu'il était temps de l'euthanasier.

J'ai essayé d'expliquer que le chien avait peut-être de l'arthrose, que le fait de boire beaucoup était peut-être le signe d'une maladie qu'on pouvait dépister à l'aide d'une prise de sang... mais la dame était catégorique. Plus je parlais, plus elle rajoutait de symptômes : « Il mange peu, il devient sourd et aveugle et donc agressif (il a mordu un de mes petits-enfants qu'il n'avait pas entendu arriver... pas vraiment fort, mais bon...) ».

Pour moi, mêmes si les circonstances étaient difficiles, le chien n'était pas en fin de vie, ce que rapportait la dame n'était pas un motif d'euthanasie. Si ses enfants étaient si inquiets, ils n'avaient qu'à s'occuper du chien, ou lui trouver une famille d'accueil... J'ai refusé l'euthanasie et la cliente s'est fâchée. Lucas (mon patron) est intervenu, en m'expliquant que même si c'était du sale boulot, cela faisait partie du boulot... Mais moi, je sais que j'ai le droit de refuser une euthanasie.

Lucas

Morgane, elle est pleine de beaux principes... ça changera peut-être quand elle aura pris de la bouteille ! à quoi bon renvoyer chez lui un vieux chien au bout du rouleau dont les gens ne veulent plus, dont ils ne s'occuperont plus de toutes façons ? S'ils sont suffisamment motivés, ils s'en débarrasseront eux-mêmes, ou bien iront chez un autre vétérinaire et le résultat sera le même... En attendant, toute cette histoire a mis la pagaille, la dame a fait un scandale dans la salle d'attente devant tous les autres clients... on a pris un énorme retard dans les consultations... et pour quoi ? Pour que je me tape moi-même le sale boulot... je ne suis pas inhumain non plus, cela ne m'amuse pas les euthanasies.

L'euthanasie n'est pas sans impact sur le vétérinaire qui accepte – ou pas – de la pratiquer, surtout si la demande porte sur des critères qui ne sont pas seulement liés à l'état de santé de l'animal. **Accepter ou refuser une demande d'euthanasie doit rester une décision éminemment personnelle.**

Apport de la déontologie :

Cet exemple pose la question de l'indépendance des vétérinaires en ce qui concerne la pratique de leur art, dans un contexte où un statut de salarié implique un lien de subordination avec l'employeur. Faire la part des choses entre les deux n'est pas toujours facile en pratique... et peut être source de conflits.

Charlotte (vétérinaire employeur) et Elise (vétérinaire salariée)

Elise

Je ne comprends pas... j'ai embauché en novembre dernier au forfait 216 jours par an... j'ai fait mes 18 jours en novembre et en décembre comme prévu dans le contrat, et là ma patronne me dit que je lui dois 3.5 jours de travail... J'ai l'impression de me faire avoir quelque part...

Charlotte

Elise n'a tout simplement pas compris comment fonctionne le décompte des jours travaillés en forfait annuel jour, c'est une erreur commune... mais ce n'est pas discutable.

Les conflits entre vétérinaires employeurs et vétérinaires salariés portent régulièrement sur des questions pratiques telle que le décompte des jours travaillés ou encore la rémunération des gardes ou astreintes.

Lecture juridique du désaccord

La page « *Le forfait annuel en jour décrypté de A à Z* » du site internet Vetojob nous éclaire à ce sujet :

« Le forfait annuel jour donne droit à des congés payés. Le salarié vétérinaire a droit à un congé de 2.08 jours ouvrés sur une année complète de travail, soit 25 jours ouvrés (...).

Un salarié vétérinaire qui embauche en cours d'année ne va pas être présent les 12 mois de l'année civile (du 1^{er} janvier au 31 décembre). Il n'aura donc pas acquis un droit complet pour ses 25 jours ouvrés de congés payés, mais un droit proportionnel au nombre de mois travaillés.

Le plafond de 216 jours est alors calculé au prorata et augmenté des jours de congés non encore acquis.

*La formule de calcul à retenir est : (Plafond annuel de jours travaillés + nombre de jours de congés non encore acquis) * nombre de mois travaillés / 12 ».*

Une stricte application de la loi semble donc donner raison à Charlotte.

Cependant, si on poursuit notre lecture, on apprend que le décompte des jours travaillés se fait sur une année civile, et que les jours non travaillés par le salarié sont réputés perdus pour l'employeur.

Le site Vetojob précise cependant « NB : cette réponse est la seule pour laquelle nous n'avons trouvé aucun texte légal, aucune bibliographie ni aucun cas répertorié ; elle provient d'un échange avec un juriste ».

Cette nouvelle information semble donc donner raison à Elise... tout en s'appuyant sur une interprétation des textes.

Les désaccords en lien avec une mauvaise compréhension des contrats ou une méconnaissance du droit du travail sont fréquents en milieu vétérinaire - comme dans de nombreuses petites entreprises dans lesquelles le travail de gestion repose sur des personnes formées initialement à un tout autre métier.

Ils peuvent être plus ou moins bien vécus en fonction de la qualité de la relation - et de la communication - entre les personnes.

d) Entre collègues vétérinaires sans distinction de statut

Tensions autour de la permanence et continuité des soins, et des plannings

Lorsqu'une structure assure elle-même la permanence et la continuité des soins pour ses clients, un ou une vétérinaire doit être joignable 24h/24 et 7j/7 en cas d'urgence. La gestion du planning peut cristalliser les tensions, surtout lorsqu'elle n'est pas clairement discutée.

Il ne faudrait pas en conclure que les structures qui assurent elles-mêmes leurs astreintes ont le monopole des tensions liées à la gestion des plannings. Quelle équipe n'a pas été confrontée à la délicate question « qui prend la dernière consultation, arrivée sans rendez-vous cinq minutes avant la fermeture ? » ou encore « comment fait-on pour les congés cette année ? ».

Dans la clinique 1, pour l'organisation des vacances, on fonctionne selon le système « premier arrivé, premier servi ». Ceux qui n'ont pas posé leurs vacances suffisamment tôt doivent les poser dans les créneaux laissés par les autres.

Dans la clinique 2, les trois associés ont trouvé une autre organisation : la première année, le vétérinaire A pose toutes ses vacances en premier. Puis vient le tour du vétérinaire B, et enfin celui du vétérinaire C. L'année suivante, le vétérinaire B pose ses vacances en premier, puis le C, puis le A... ainsi de suite,

les échanges restant toujours possibles. Une telle organisation, jugée plus juste et moins stressante par les associés, contribue à apaiser les tensions qui peuvent se cristalliser autour de la gestion du planning.

Entre ces deux exemples, il existe de nombreux intermédiaires possibles. Notons que le statut des vétérinaires concernés a ici son importance, puisque le lien de subordination entre employeurs et salariés peut jouer sur l'organisation des plannings.

Clarisse et Mickaël, 2 vétérinaires

Clarisse

Nous avons mis en place des protocoles de soins à la clinique. Nous voulions harmoniser un peu les pratiques des uns et des autres, faciliter les transferts de cas d'un vétérinaire à l'autre, et être au plus près des dernières recommandations pour chaque pathologie... Bref, avec l'équipe qui s'agrandit, nous voulions être un peu carrés... Mickaël est incapable de suivre un protocole. Il estime toujours que les cas qu'il suit sont des cas particuliers, à chaque fois il trouve une bonne raison de sortir des clous... C'est infernal ! En plus il ne remplit pas ses comptes rendus... ou quand il le fait, ils ne sont pas détaillés et on n'y comprend rien ! Alors on se retrouve à interroger le client pour savoir où on en est, et on passe pour des incompetents ! Ce n'est pas professionnel du tout !

Mickaël

On est sensé être indépendant dans notre pratique il me semble. Chaque cas est unique, et s'il suffisait de suivre un algorithme pour être vétérinaire, ça ne demanderait pas autant d'années d'études. On travaille sur du vivant, ce n'est pas une science exacte... Et on doit prendre en compte d'autres facteurs que l'animal... Il y a le client, sa relation à l'animal, sa capacité à faire des soins à la maison, ses ressources financières... Comment je fais si ça ne rentre pas dans une case ? Pour le moment je résiste à toute cette pression protocolaire, et je le peux parce que j'ai de la bouteille et que les clients me suivent... Mais je vois bien que cela commence à poser des problèmes dans l'équipe...

Cette situation pose la question de **l'ambiance dans laquelle les personnes apprécient de travailler**²⁰ : prise en charge des patients selon une approche plutôt souple et personnalisée, ou selon une approche plus structurée et harmonisée par des protocoles ? Travail en équipe ou en solo ? Y a-t-il des profils de personnes définitivement incompatibles ?

Anna et Raphaëlle, vétérinaires en clientèle mixte

Anna

Je n'en peux plus de travailler avec Raphaëlle ! Elle n'a aucune considération pour les autres. A l'entendre, on dirait que c'est elle qui fait tout le boulot... Quand elle passe après moi, elle se permet de critiquer ouvertement mon travail ! Il y a des clients qui ne veulent avoir affaire qu'à elle, et je ne sais même pas si c'est parce qu'il y a eu un problème ou si c'est parce qu'elle leur a bourré le mou ! Ils ont tous son numéro de téléphone personnel, et l'appellent directement même si elle est de repos ! Quand elle n'est pas dispo, elle me transmet la visite et me met la pression en disant qu'il s'agit d'un ami

²⁰ Notion développée par William Schutz, et que nous détaillerons dans la seconde partie de ce mémoire

personnel, que je n'ai pas intérêt à me planter... Non mais vous imaginez ? son égo n'a pas de limite, c'est invivable, elle est toxique...

Raphaëlle

Je me rends bien compte que c'est difficile pour Anna, que je lui fais de l'ombre... et en même temps, je ne vais pas me rapetisser pour lui faire plaisir ! Je suis efficace dans mon boulot et j'ai un bon relationnel avec les clients, alors forcément il y en a qui préfèrent avoir affaire à moi... Pour être tout à fait honnête, il y a des fois où elle fait n'importe quoi, et c'est moi qui dois ramasser les pots cassés quand je passe derrière elle ! Dans ces cas-là, je la joue franc jeu, je ne vais pas mentir aux clients pour la couvrir. Les clients qui sont devenus des amis ont mon numéro, ça évite les problèmes... et en même temps, à être tout le temps sur la brèche, je ne sais pas combien de temps je vais pouvoir tenir...

Lorsqu'on parle de difficultés relationnelles au travail, il est une **notion** qui revient régulièrement : celle de **personnalité difficile**. Est-ce que Raphaëlle appartient à la catégorie des personnalités difficiles dites narcissiques (« *Je suis exceptionnelle, tout m'est dû, les autres passent après moi* ») ? Ou bien est-ce qu'elle n'est pas difficile, mais adopte un comportement difficile à vivre pour Anna dans un environnement qui ne lui laisse pas d'autre choix ?

Qu'est-ce au juste qu'une personnalité difficile ?

Les personnalités difficiles existent-elles réellement ?

Cette dernière question a fait couler beaucoup d'encre et sans prétendre trancher, on peut aborder le sujet de façon tout à fait pragmatique en posant la question : *quels outils de gestion des conflits nous apporte la notion de personnalités difficiles, et quelles en sont les limites ?*

e) Entre vétérinaires de clientèle voisines

Carine et Romain, vétérinaires voisins de clientèle

Carine

Avec Romain, on ne s'entend pas. Quand j'ai repris cette clinique, je suis allée me présenter aux vétérinaires du coin. Ils m'ont tous bien accueillie... Sauf lui. J'ai tout de suite vu qu'il voyait mon arrivée d'un mauvais œil - je soupçonne qu'il avait des vues sur ma clientèle... Je trouve ça dommage. Franchement, il y a assez de travail pour tout le monde, et ce serait quand même plus intéressant de s'entraider que de se tirer dans les pattes... Parce que oui, c'est bien de ça qu'il s'agit. Je sais de source sûre qu'il me dénigre auprès des clients dès qu'il en a l'occasion... Il a baissé ses prix sur les chirurgies les plus courantes, et du coup certains de mes clients qui en ont eu vent croient que je les vole ! Et là, avec la crise (covid 19), c'est le pompon ! Lors du premier confinement, alors qu'on était sensé fonctionner en service minimum, ne recevoir que des urgences, il est resté ouvert en modifiant à peine son fonctionnement ! Il a ratissé pas mal de clients qui se sont fait un plaisir de me dire que l'autre docteur avait une conscience professionnelle et était un vrai passionné, lui. Je ne peux plus le voir en peinture ! »

Romain

Carine passe son temps à se plaindre de moi auprès des confrères... elle a même contacté l'Ordre. Elle se présente comme la gentille petite vétérinaire harcelée par son voisin de clientèle, mais elle n'est pas irréfutable... à quoi s'attendait-elle en venant s'installer pile en face de chez moi ? à un comité de bienvenue ? Non mais il faut arrêter ! elle parle d'entraide entre confrères mais ça, c'est quand ça

l'arrange, quand elle prend un weekend de trois jours et que je récupère tous ses clients en garde... C'est déontologique, ça peut-être ? après, il ne faut pas s'étonner si les gens ne sont pas satisfaits du service. Mais non, elle ne se remet jamais en question, et trouve encore le moyen de me donner des leçons avec le contexte sanitaire et comment j'ai géré le premier confinement... ne faire que les urgences, ça va un temps ; les malades d'aujourd'hui sont les urgences de demain. Ne pas faire de chirurgies de convenance quand les propriétaires confinés 24h/24 sont à deux doigts de jeter la chatte en chaleurs par la fenêtre parce qu'elle les empêche de dormir, je trouve ça limite. Ne plus vacciner aucun animal... ça va un temps... Si la situation actuelle nous a appris quelque chose, c'est bien l'utilité des vaccins ! Je n'ai pas fait n'importe quoi, j'ai adapté mon fonctionnement pour respecter les gestes barrière... et la suite m'a donné raison, puisqu'un an plus tard on n'est pas mieux loti, et qu'on a pourtant repris un fonctionnement normal dans les cliniques vétérinaires... »

Si cet exemple nous apprend quelque chose, c'est bien que les conflits qui durent ont de multiples facettes, et que les griefs accumulés finissent par constituer chez les protagonistes une carapace qui devra être appréhendée avec beaucoup de patience en médiation, à supposer qu'une médiation soit sollicitée... Ici, se mêlent des sujets ayant trait aux valeurs professionnelles et à la confraternité, sur un fond d'insécurité lié à une situation de concurrence dans laquelle chacun voit l'autre comme « celui ou celle qui a commencé »... Cette situation s'inscrit dans un contexte général de crise sanitaire derrière lequel se dresse le spectre de la crise économique... La pelote sera peut-être délicate à démêler...

Apport déontologique

Dans cette situation, chacun des deux protagonistes met en avant des manquements supposés de l'autre au Code de déontologie : dénigrement d'un confrère ou d'une consœur, concurrence déloyale, tentative de détournement de clientèle, non-respect de l'obligation d'assurer la permanence et la continuité des soins, sans parler du non-respect des consignes liées à la covid-19... Les conflits entre vétérinaires de clientèles voisines ont fréquemment trait à la déontologie, et nécessitent parfois une intervention de l'Ordre.

f) Paroles d'auxiliaires vétérinaires

Dans sa thèse de Doctorat vétérinaire « *Les auxiliaires en France : statuts, activités et perception de leur métier* » présentée en 2015, Marine Gourdet analyse les réponses de 536 auxiliaires vétérinaires à un questionnaire de 54 questions organisées par thèmes.

Les réponses aux questions concernant l'opinion individuelle sur l'ambiance de travail, l'exercice du métier et le salaire nous apprennent que :

- 20 % des personnes interrogées déclarent vouloir quitter leur structure dans l'année à venir. Les raisons invoquées sont les suivantes :
 - o mauvaise ambiance de travail (48 %)
 - o raisons logistiques – éloignement géographique par exemple (19%)
 - o salaire considéré insuffisant (13 %)

Concernant la « mauvaise ambiance de travail » les réponses précisent :

- manque de respect, confiance, reconnaissance, communication de la part du ou des vétérinaires
- Pression excessive
- Conflits internes à la structure

Certaines réponses décrivent des relations très dégradées entre auxiliaires et vétérinaires (vétérinaires employeurs notamment) :

« L'employeur se prend pour le roi du monde et l'auxiliaire est, à ses yeux, une merde »

« Le vétérinaire dirigeant est tyrannique »

« Harcèlement moral »

« Sensation d'être un pion plutôt qu'un rouage »

- Les auxiliaires hésiteraient à conseiller ce travail à un jeune - à cause du manque de débouchés, des horaires parfois imprévisibles, du salaire parfois jugé insuffisant - et mettent en garde les jeunes sur la place importante des tâches hygiène/ménage, secrétariat/administratif par rapport au temps de contact avec les animaux proprement dit.

Ce constat qui peut sembler négatif est à pondérer par le fait que :

- 78 % des personnes répondants à l'enquête referaient ce choix de métier
- 80 % des personnes répondant à l'enquête se sentent bien considérés par leurs employeurs

La thèse de Marine Gourdet n'a pas pour objet d'étudier le point de vue des vétérinaires sur les difficultés susceptibles de survenir dans leurs relations avec les auxiliaires. A ce sujet, les vétérinaires interrogés de façon informelle répondent que les difficultés, si elles surviennent, ont trait le plus souvent à :

- *Un manque d'efficacité de l'auxiliaire dans son travail*
- *Des difficultés de l'auxiliaire dans sa relation client, ou un manque d'attrait pour la relation client*
- *Des relations de travail mal définies entre auxiliaires et vétérinaires non-employeurs (salariés ou en collaboration libérale)*

Là encore, nous nous concentrons sur les difficultés relationnelles puisqu'il s'agit de l'objet de ce mémoire. Il semble important de préciser ici que dans de nombreuses structures, les relations entre vétérinaires et auxiliaires sont harmonieuses.

Notons aussi que lorsqu'un conflit interne éclate au sein d'un établissement de soins vétérinaires, il n'y a pas forcément les vétérinaires d'un côté et les auxiliaires de l'autre. La réalité est souvent plus nuancée... et chaque personne impliquée a de la réalité sa propre perception, sa propre version.

g) Point sur la situation de harcèlement au travail

Le terme « harcèlement » n'est pas anodin. Défini par le Code du travail²¹, le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet d'entraîner, pour la personne qui les subit, une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses

²¹ Article L51152-1 du Code du travail

droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel²².

Dans son livre « *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés* » Marie Pezé parle de souffrance au travail et dresse une liste des pratiques organisationnelles potentiellement pathogènes dont on cite ici quelques exemples :

- **Pratiques relationnelles** telles que tutoyer sans réciprocité, couper la parole, ne dire ni bonjour, ni au revoir, ni merci, critiquer le physique, utiliser des injures publiques, sexistes ou racistes, cesser toute communication verbale...
- **Pratiques d'isolement** telles qu'omettre des informations sur les réunions, stigmatiser une personne devant le reste de l'équipe, pratiquer un management de concurrence stratégique, mettre en scène la disparition (par exemple en supprimant des tâches, des responsabilités pour les confier à un autre sans avertir la personne concernée, priver de bureau, de téléphone, vider les armoires)...
- **Pratiques disciplinaires** telles que contrôler la durée des pauses, surveiller les conversations avec les collègues ou téléphoniques, contrôler les sacs à main ou les poubelles...
- **Pratiques punitives** telles que vacances imposées ou non accordées au dernier moment, heures supplémentaires non validées ou non compensées, refus systématique des demandes de formation...
- **Pratiques entraînant la perte de sens du travail** : injonctions paradoxales (donner des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable, ce qui sera reproché dans un second temps), fixer des objectifs irréalistes qui épuisent la personne sensée les atteindre...

Marie Pezé précise que « l'utilisation ponctuelle d'une des pratiques décrites ci-dessus ne constitue pas nécessairement un fait de harcèlement moral ».

Le harcèlement moral fait partie de ce qu'on appelle les **risques psycho-sociaux**, définis par le ministère du Travail comme étant « des risques pour la santé physique et mentale des travailleurs, leur cause étant à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Ils concernent toutes les entreprises quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité²³ ».

En tant qu'employeurs, les vétérinaires chefs d'entreprise sont tenus d'assurer la sécurité de leurs salariés par une prise en charge adaptée des risques psycho-sociaux²⁴. La jurisprudence considère que mettre en place des actions ne suffit pas, il s'agit d'obtenir un résultat. Autrement dit : l'employeur est soumis à une obligation de résultat, et pas seulement de moyens.

Il peut être intéressant ici de préciser que, si on a généralement – et culturellement - en tête l'image du supérieur hiérarchique exerçant des pressions sur ses salariés... le harcèlement peut parfois

²² Pour en savoir plus : site internet Service-public – Harcèlement moral au travail

²³ Pour en savoir plus : Site internet du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion – Les risques psychosociaux

²⁴ Articles L4121 1 à 5 du Code du travail

s'exercer du salarié sur son supérieur. Ce phénomène porte le nom de « harcèlement moral ascendant ».

La médiation peut avoir un rôle à jouer dans la prévention des risques psychosociaux²⁵. Nous y reviendrons dans la seconde partie de ce mémoire.

h) Difficultés en lien avec le regroupement des structures

Des structures de plus en plus grandes

Le regroupement des vétérinaires dans des établissements de plus en plus grands apporte un élément de réponse à l'obligation de permanence et de continuité des soins, et permet une mise en commun des moyens et des compétences. Multiplier les acteurs du soin représente de nombreux avantages, mais peut parfois s'accompagner de tensions ou de conflits. Organiser le travail en équipe ne s'improvise pas, et les vétérinaires prennent de plus en plus conscience que cela requiert de véritables compétences en gestion des ressources humaines. Ils se forment ou se font accompagner.

Les chaînes d'établissements de soins vétérinaires

Concernant le phénomène des chaînes de cliniques, la profession est divisée. Un certain nombre de vétérinaires y voit une opportunité de développer son activité via les investissements importants que les groupes financiers sont prêts à offrir (*achat de matériel de pointe par exemple*). D'autres y voient un risque de perte de leur indépendance, voire du sens de leur travail de soignants, si une pression excessive était exercée sur l'équipe par des investisseurs soucieux de leur rentabilité.

On pourrait répondre à ce deuxième point que les stratégies des grands groupes pour optimiser la rentabilité des structures sont déjà mises en place par les vétérinaires eux-mêmes dans de nombreux établissements²⁶ :

- augmenter le chiffre d'affaire via une facturation exhaustive ; ou en améliorant l'offre via des plates formes type Chronovet²⁷ qui concurrencent le e-commerce
- optimiser les achats par la négociation avec les fournisseurs notamment
- optimiser les charges, en faisant par exemple passer la rémunération des associés dans les charges fixes, ou en augmentant le ratio auxiliaires/vétérinaires, les vétérinaires se concentrant sur les tâches à forte valeur ajoutée spécifiques de leur diplôme

Certains praticiens et praticiennes ne mâchent pas leurs mots, considérant que les établissements sont devenus des entreprises, et que les vétérinaires finissent par se préoccuper plus de la satisfaction des clients que du soin proprement dit. On ne peut s'empêcher de se demander s'il y a là une explication au phénomène d'accroissement du nombre de jeunes vétérinaires qui, « *semblant souffrir d'un décalage entre le métier rêvé et le métier exercé* », quittent la profession²⁸.

²⁵ BRET, Jean-Marc [2016]

²⁶ FRAYSSINET, Lucile [2019]. FRAYSSINET, Lucile. BARALON, Philippe [2020]

²⁷ Service de vente d'aliments vétérinaires en ligne

²⁸ Phénomène décrit dans le rapport d'activité de l'Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales (OMPL) [2019]

Seules les personnes concernées pourraient nous expliquer leurs raisons ; une enquête actuellement en cours sur la souffrance vétérinaire au travail nous apportera peut-être des éléments de réponse.

Quoi qu'il en soit, l'évolution des structures révèle un clivage susceptible d'alimenter de nombreux conflits, d'autant plus lorsque ce clivage apparaît au sein d'une même structure.

i) Synthèse

Dans un souci de clarté, nous présentons dans ce paragraphe une synthèse des thèmes potentiellement conflictuels dans l'environnement des vétérinaires²⁹. Cette synthèse permet de mettre en évidence le fait que certains désaccords sont en lien direct avec les statuts et relations contractuelles des protagonistes, alors que d'autres dépassent ce cadre.

Idéaux au travail

Valeurs professionnelles (et personnelles) de chaque membre de l'équipe

Pilotage de la structure – où va-t-on ?

Gouvernance de la structure – comment on y va ?

Si les décisions de pilotage et de gouvernance sont du ressort des associés, ceux-ci ne sont pas les seuls à être impactés et avoir un avis sur la question. Ils ne seront donc pas forcément les seuls impliqués dans un désaccord sur le sujet.

Organisation du travail

Permanence et continuité des soins (*plannings, gardes, vacances, dernière consultation du jour...*)

Sensation de pression excessive qui peut être liée aux aléas du métier, à la façon dont chaque personne « gère son stress », mais aussi à une organisation dysfonctionnelle du travail...

Relations interpersonnelles

Besoin de reconnaissance, de communication...

Préférences personnelles en termes de climat de travail³⁰ (*structuré ou pas, travail en groupe ou travail en solo, discussions entre collègues centrées sur le professionnel ou ouvertes sur la vie privée...*)

Cas particulier du harcèlement, qui fait partie des risques psycho-sociaux pour lesquels l'employeur est tenu d'assurer la sécurité des salariés

Les personnes

Investissement que les personnes souhaitent mettre dans leur travail (*en temps de travail notamment, en ressource financière pour les associés*)

Difficultés rencontrées par une personne au sein de l'équipe, et susceptibles d'affecter la relation de travail :

Exemple de difficulté en lien avec le travail : syndrome de l'imposteur, qui peut concerner n'importe quel membre de la structure, y compris le chef d'entreprise. Un manque de confiance en soi peut être amplifié par une ambiance de travail délétère et des relations avec les collègues peu sécurisantes...

²⁹ Environnement professionnel des vétérinaires en clientèle

³⁰ Comme précisé précédemment cette notion, développé par William Schutz, sera détaillée dans la seconde partie de ce mémoire

Exemple d'une difficulté rencontrée dans la vie privée, et ayant un impact sur le travail : maladie longue durée d'un membre de la famille...

Un des protagonistes serait une personnalité difficile

Dans certains cas, le comportement rigide qui dérange les collègues (*et parfois la personne elle-même*) peut-être le symptôme d'un dysfonctionnement au sein de la structure.

Attention donc à ne pas tomber dans le piège qui consisterait à faire porter à une seule personne toute la responsabilité du conflit... ni dans l'extrême opposé qui consisterait à excuser tous les comportements. Ce point sera développé en deuxième partie de ce mémoire.

Salaire

Question qui peut être tout à fait pragmatique...

... mais qui est parfois aussi en lien avec un besoin de reconnaissance de la valeur de son travail

Déontologie

Aspects spécifiquement liés à la collaboration libérale

En cas de désaccord sur les conditions de travail et de rémunération, et s'il existe un lien de subordination de fait et/ou une impossibilité pour le collaborateur de se constituer une clientèle personnelle, ce dernier peut demander une requalification de son contrat de collaboration libérale en contrat salarié.

Aspects spécifiquement liés au statut de vétérinaire salarié

Equilibre parfois délicat entre indépendance professionnelle des vétérinaires salariés, et lien de subordination avec leur(s) employeur(s) pour l'organisation du travail
Compréhension parfois erronée du contrat de travail (*forfait jour notamment pour le calcul des congés...*)

Aspects spécifiquement liés à l'évolution des structures (agrandissement, regroupement, chaînes...)

2. La gestion des tensions et des conflits

Dans les paragraphes suivants, nous allons détailler les dispositifs de résolution des conflits vers lesquels peuvent se tourner les vétérinaires, lorsqu'ils sont en désaccord avec un ou plusieurs membres de leur entourage professionnel.

L'intention de cette description est double :

- *faire un état des lieux des possibilités qui s'offrent aux vétérinaires en termes de résolution des conflits*
- *voir comment la médiation s'inscrit dans ce paysage*

Remarque et avertissement : *chaque situation étant unique et méritant une prise en charge sur-mesure, cet état des lieux, s'il peut suggérer quelques pistes à des vétérinaires confrontés à un conflit au travail, ne peut se substituer à des conseils et à un accompagnement personnalisés.*

Dans bien des cas - *trop souvent* - le conflit est vécu sur un mode défensif qui consiste à fuir, combattre ou encore ne rien faire dans l'espoir que « cela finira par se tasser ».

L'expectative a ses limites, et les vétérinaires qui souhaitent engager activement des démarches dans l'objectif de gérer leur conflit auront le choix entre deux voies : la voie amiable et la voie contentieuse.

La voie amiable consiste à trouver un accord entre deux parties opposées. La personne qui s'y engage souhaite faire entendre son point de vue, tout en restant ouverte à celui de l'autre. Différentes options s'offrent à elle, *avec ou sans le soutien d'un tiers*, parmi lesquelles la **discussion**, la **conciliation** ou la **médiation**.

Un vétérinaire en désaccord avec un confrère ou une consœur a une **obligation déontologique** de commencer par rechercher une conciliation et, en cas d'échec de la conciliation, une médiation ordinale. Le terme « commencer » sous-entend : *avant toute démarche contentieuse*. Cette obligation est en accord avec l'évolution de la justice au cours des dernières années, qui tend à promouvoir les modes amiables de règlements des différends. Elle ne concerne pas les relations avec les auxiliaires vétérinaires.

Dans certaines situations, il est possible que la voie amiable ne soit pas une option - par exemple lorsqu'une règle de droit ou de déontologie n'est pas respectée, ou bien lorsque l'autre personne refuse la médiation, ou encore si l'une des personnes impliquées n'est pas en mesure d'entrer en médiation... Nous y reviendrons. Dans d'autres cas, il est possible que la voie amiable ait été tentée et n'ait pas abouti. Le vétérinaire pourra alors se tourner vers une approche axée en priorité non plus sur la recherche d'une solution coconstruite, mais sur la défense de ses intérêts dans la stricte application du droit. Il pourra faire appel à une **autorité extérieure capable de trancher le litige** - la justice, l'Ordre des vétérinaires ou encore l'arbitrage :

- **Ordre des vétérinaires** - S'il considère que le confrère ou la consœur avec lequel il est en conflit n'a pas respecté le Code de déontologie, le vétérinaire peut déposer une plainte devant les juridictions ordinales
- **Justice** – Le vétérinaire s'adressera en fonction des cas à :
 - o **La juridiction civile**, pour les plaintes ayant trait à l'exécution des contrats régissant les relations de travail :
 - Plaintes aux prud'hommes, qui concernent les relations entre salariés et employeurs, et peuvent être déposées par l'une ou l'autre des parties
 - Plaintes auprès du tribunal judiciaire, compétent pour les litiges entre associés ou entre titulaires et collaborateurs libéraux

Remarques : le tribunal judiciaire est issu de la fusion du tribunal d'instance et du tribunal de grande instance à la date du 1er janvier 2020. Tribunal judiciaire et conseil des prud'hommes sont des juridictions dites de premier degré (ce sont les premières à rendre un jugement). Suite à ce premier jugement, les parties ont la possibilité de faire appel de la décision rendue (devant la Cour d'appel dans un premier temps, et devant la Cour de cassation en dernier recours).

- o **La juridiction pénale** lorsqu'une infraction a été commise (par exemple harcèlement, injures, coups et blessures...). Le dépôt de plainte a alors lieu au commissariat de police ou à la gendarmerie. La plainte sera transmise au procureur de la république qui décidera s'il donne suite. Si elle permet de sanctionner pénalement l'auteur des faits, la plainte ne permet pas l'indemnisation de la victime qui doit pour cela se constituer partie civile.

Certaines situations peuvent relever des trois catégories. Par exemple, un vétérinaire auteur de « coups et blessures » sur un confrère ou une consœur pourrait être sanctionné sur le plan pénal car il a commis un délit, sur le plan civil si la victime demande réparation du préjudice en se constituant partie civile, et sur le plan déontologique.

- **Arbitrage** : ce mode de résolution des conflits consiste à confier le règlement du litige à un « juge privé », l'arbitre.

Il est intéressant de noter qu'au sein même de la voie contentieuse, il existe des passerelles vers la voie amiable. Il s'agit par exemple des chambres de **conciliation aux prud'hommes** (*qui se résument malheureusement trop souvent, aux dires mêmes des acteurs impliqués, à une question de formalité « Voulez-vous vous concilier ? » avant de poursuivre la procédure*). De même, faire appel à un avocat n'implique pas nécessairement une action en justice, puisqu'il existe une possibilité de rechercher ensemble une solution par le biais d'une **procédure participative** ou du **droit collaboratif**. Bien que peu connues et rarement mises en œuvre à ce jour, ces procédures ont le mérite d'exister et il nous semblait intéressant de les mentionner³¹.

Chaque situation de conflit est unique et nécessitera une approche taillée sur mesure. Dans cette optique, il semble intéressant de se poser deux questions :

- *Les personnes souhaitent-elles maintenir ou interrompre leurs relations de travail ?*
- *Les personnes sont-elles ouvertes à l'idée d'un mode amiable, ou est-ce que, pour une raison ou une autre, le mode contentieux semble être le plus pertinent dans cette situation ?*
Dans la seconde hypothèse, se pose la question de l'obligation déontologique de conciliation et médiation, question que nous aborderons plus loin.

Quelle que soit la situation, les vétérinaires en conflit pourront trouver du soutien et des conseils auprès de l'Ordre, d'associations d'entraide, des syndicats, d'avocats ou de juristes pouvant les informer sur leurs droits, de médecins ou de psychologues en cas de souffrance...

a) Lorsque rien n'est fait – l'expectative

On ne pouvait aborder la question de la gestion des conflits internes en l'établissement de soins vétérinaire sans dire que malheureusement, dans beaucoup de situations, les conflits ne sont tout simplement pas gérés. Ils sont perçus comme quelque chose de négatif et de dangereux qu'il faudrait fuir, ou bien dont il faudrait sortir vainqueur car l'alternative serait de sortir vaincu... Assister à une altercation ou être impliqué dans un conflit peut faire perdre à certaines personnes leurs moyens. Rare sont celles et ceux qui voient dans le conflit un simple indice que quelque chose dans la relation ou dans l'organisation du travail demande à être rediscuté, à évoluer. Rares sont celles et ceux qui y voient une opportunité de s'enrichir de la vision de l'autre, de faire entendre sa propre vision et d'aller ensemble vers un mieux-être commun.

³¹ Pour en savoir plus :

Site internet du ministère de la Justice – Les autres modes alternatifs de règlement des différends

Et en effet, comment se réjouir quand nous avons sous les yeux trop d'exemples de conflits non ou mal gérés qui traînent en longueur, avec des conditions de travail dégradées et des protagonistes en souffrance ?

Dans le support d'une présentation de la médiation qu'il a donnée lors du congrès SNGTV³² d'octobre 2020 à Nantes, Lionel Coupey, vétérinaire expert et médiateur, trésorier de l'association Vétos-Entraide, explique que « *les appels à la cellule d'écoute (confidentielle, tenue par des vétérinaires bénévoles pour des vétérinaires) ont concerné environ 70 personnes en 2019 (...). Dans plus de la moitié des cas, ces appels concernent un mal-être en milieu professionnel pour lequel l'apport de la médiation pourrait être une solution intéressante à plusieurs points de vue* ».

b) *Conciliation et médiation entre vétérinaires en cas de désaccord : une obligation déontologique avant tout recours juridictionnel*

(1) Textes de référence

Le **Code de déontologie** édicte les règles de bonne conduite qui s'appliquent aux relations entre vétérinaires. **L'article « Confraternité³³ »** établit notamment l'obligation, pour deux confrères ou consœurs en désaccord, de rechercher une résolution amiable avant toute autre action (*conciliation dans un premier temps, suivie en cas d'échec d'une médiation ordinale*).

Dans le cas où une relation de travail contractuelle existe, le Code de déontologie précise :

« Conventions et contrats conclus dans le cadre de l'exercice professionnel :

Toute convention ou tout contrat liant des vétérinaires entre eux pour l'exercice de la profession [...] fait l'objet d'un engagement écrit, daté et signé par les parties [...]. Les conventions et contrats [...] sont communiqués sans délai au conseil régional de l'Ordre qui en vérifie la conformité avec les dispositions de la présente section³⁴ ».

Dans la pratique, pour être reconnu conforme par l'Ordre, tout contrat liant deux vétérinaires entre eux pour l'exercice de la profession doit comprendre une clause « conciliation et médiation en cas de désaccord ». Les **vétérinaires liés par un contrat** sont donc soumis à une double obligation d'emprunter en premier lieu la voie amiable en cas de désaccord : **obligation déontologique et obligation contractuelle**.

Dans le **cas des contrats de travail** entre vétérinaires employeurs et vétérinaires salariés, les modèles de contrats mis à disposition par l'Ordre font apparaître la clause dans le **paragraphe « Dispositions particulières »** :

« Sans méconnaître les dispositions légales relatives à la compétence exclusive de la juridiction prud'homale, les parties s'engagent, en cas de désaccord professionnel, et avant toute action

³² Société Nationale des Groupements Techniques Vétérinaires

³³ Article R242-39 du Code de déontologie vétérinaire

³⁴ Article R242-40 du Code de déontologie vétérinaire

en justice, conformément à l'article R.242-39 du Code rural et de la pêche maritime, à chercher une conciliation, et, en cas d'échec, à solliciter une médiation ordinale auprès du président du conseil régional de l'Ordre des vétérinaires ».

Dans le **cas des contrats de collaboration libérale**, les modèles de contrats mis à disposition par l'Ordre proposent d'insérer la **clause** de la façon suivante :

« Règlement des litiges :

Tous les désaccords relatifs notamment à la validité, à l'exécution ou à la résolution du présent contrat seront soumis, en cas d'échec de conciliation des parties et avant tout recours, à la médiation ordinale confiée au Président du Conseil Régional de l'Ordre des Vétérinaires, conformément à l'article R.242-39 du Code rural et de la pêche maritime ».

Dans le **cas d'une association**, le modèle de règlement intérieur de la société proposé par l'Ordre³⁵ comprend une **section litiges** :

« LITIGE (si cette disposition n'est pas déjà prévue dans les statuts, ce qui est généralement le cas)

En cas de désaccord, les associés s'engagent, conformément au Code de déontologie, à se réunir afin de parvenir à une conciliation mettant fin au litige qui les oppose.

A défaut, les associés en désaccord ou l'associé le plus diligent doit solliciter une médiation ordinale auprès du Président du conseil régionale de l'Ordre compétent.

Si les associés souhaitent avoir recours à la procédure arbitrale, ils peuvent intégrer une clause compromissoire dans le règlement intérieur.

On rappelle que la convention d'arbitrage, dès lors qu'elle est valable, s'impose aux parties qui l'ont signée et rend les juridictions étatiques incompétentes au profit des arbitres ».

En conclusion : L'obligation déontologique de conciliation et médiation, à laquelle sont soumis les vétérinaires en cas de désaccord avec un confrère ou une consœur, est valable qu'une relation de travail existe ou pas. Dans les cas où une relation de travail existe, cette obligation déontologique se double d'une obligation contractuelle, puisqu'elle apparaît dans les contrats ou conventions comme une clause essentielle imposée par l'Ordre.

Si elle part de l'intention de favoriser le dialogue et la confraternité, on peut se demander dans quelle mesure cette clause questionne le cadre volontaire de la médiation, ainsi que la préservation du droit de chaque personne d'accéder au juge. Le débat n'est pas nouveau, et refait surface à chaque fois qu'est posée la question d'une possible institutionnalisation de la médiation. Nous en reparlerons dans la seconde partie de ce mémoire.

³⁵ Pour en savoir plus : site internet de l'Ordre des vétérinaires – Ressources documentaires

(2) Conciliation et médiation : quelle(s) différence(s) ?

Avant de poursuivre, il nous semble intéressant de préciser la différence entre conciliation et médiation. Toutes deux ont pour intention d'amener les personnes en conflit à entamer un dialogue. Le médiateur est présent essentiellement comme expert de la relation, pour rétablir et faciliter la communication, avec l'espoir et la confiance que les médies trouveront eux-mêmes les solutions à leur différend. Prendre soin de la relation est au premier plan, trouver des solutions vient en second, comme une suite logique à l'expression et l'écoute de ce qui se joue pour chacune des personnes en conflit. Le médiateur n'a pas de rôle de conseil ni d'arbitre, il ne propose pas de solution.

La conciliation, si elle tend elle aussi à rétablir le dialogue, le fait essentiellement dans l'objectif de trouver un accord. Dans cette optique, le conciliateur pourra être force de proposition, et on attendra de lui une certaine expertise dans le domaine dans lequel il intervient.

(3) La conciliation entre vétérinaires

Nous l'avons vu, deux vétérinaires en conflit – *en désaccord* – ont une obligation déontologique de rechercher une conciliation dans un premier temps, et une médiation ordinale dans un second temps, en cas d'échec de la conciliation. Si les confrères ou consœurs sont liés par un contrat ou une convention, cette obligation déontologique se double d'une obligation contractuelle.

La forme que prend la conciliation n'est pas précisée. Très concrètement, cela signifie qu'une discussion entre deux vétérinaires qui n'aboutit pas à un accord pourra être considérée comme une tentative de conciliation ayant échoué. Il est cependant fréquent, dans la profession, de considérer que la conciliation se fait avec l'aide d'un tiers extérieur au conflit : le conciliateur, ou la conciliatrice.

L'Ordre n'intervient pas directement dans la conciliation. Il renseigne les vétérinaires et met à leur disposition une **liste de conciliateurs** s'étant engagés à respecter une « **charte ordinale** » rédigée par ses soins³⁶. Si les personnes inscrites sur cette liste exercent dans le respect des principes de la charte, elles le font en leur nom et sous leur propre responsabilité (*elles doivent avoir souscrit une assurance en responsabilité professionnelle spécifique*). Elles interviennent en toute indépendance, dans un cadre défini en accord avec les parties. Chaque conciliateur a sa propre méthodologie, ainsi que ses propres tarifs. Sans préjuger des façons de faire de chacun, on peut supposer que le processus proposé se basera sur le modèle suivant :

- l'une ou l'autre des parties contacte le conciliateur, qui donne des explications sur le cadre d'une conciliation et sa propre façon de pratiquer (*y compris ses honoraires*). Si la personne souhaite poursuivre, le conciliateur contacte l'autre partie, lui explique sa démarche et recueille le cas échéant son consentement pour participer.

Remarque : Il arrive que les deux parties contactent ensemble le conciliateur.

- entretiens avec chacune des parties séparément, écoute du point de vue et des attentes de chacun
- entretien(s) réunissant toutes les parties et le conciliateur, qui peut apporter son expertise et proposer des solutions, l'objectif étant d'arriver à un accord

³⁶ Pour en savoir plus : site internet de l'Ordre des vétérinaires – La conciliation vétérinaire

Il est intéressant de noter qu'à l'inverse de ce que l'on rencontre dans le système judiciaire (*au sein duquel la conciliation est gratuite pour les parties alors que la médiation est payante*), c'est ici la conciliation qui est payante alors que la médiation ordinale est gratuite pour les médiés. On observe de ce fait que certains vétérinaires en désaccord ne recherchent pas de conciliation en premier lieu (*ou en tout cas, pas de conciliation via un tiers rémunéré*) et demandent directement une médiation ordinale.

Lorsqu'ils optent pour la conciliation via un tiers rémunéré, **les vétérinaires en désaccord n'ont pas l'obligation de choisir un conciliateur ou une conciliatrice dans la liste de l'Ordre**. Cette liste est une simple proposition permettant de simplifier les démarches, et de garantir que la personne choisie pour mener la conciliation a un intérêt pour le domaine vétérinaire, et qu'elle est en accord avec les principes de la charte.

Certains de ces principes, présentés sous le nom de « **devoirs du conciliateur** », sont proches de ceux de la médiation. A propos du cadre, on citera la **confidentialité** ; à propos de la posture du conciliateur on citera l'**indépendance**, la **neutralité** et l'**impartialité**, ainsi que l'**information des parties** concernant sa mission. A ces devoirs la charte ajoute ceux de **probité, diligence, modération dans ses honoraires**, ainsi que les principes de **formation initiale et entretien des connaissances**. Sur ce dernier point, aucune exigence précise n'est formulée. On peut ici aussi faire un parallèle avec la médiation, pour laquelle la formation attendue reste floue (l'accès au titre de médiateur n'est pas règlementé, et en médiation judiciaire le Nouveau Code de procédure Civile précise simplement que le médiateur doit « *justifier, selon le cas, d'une formation ou d'une expérience adaptée à la pratique de la médiation* »³⁷). On peut toutefois préciser que le bulletin d'inscription à la liste des conciliateurs de l'Ordre vétérinaire comporte une rubrique « *Je justifie de mes compétences en la matière, par la (les) formations(s) – la (les) expériences professionnelles ou ordinales suivantes...* », charge ensuite à l'Ordre d'apprécier la pertinence de la candidature.

Dans sa version du 8 avril 2021, la liste des conciliateurs et conciliatrices de l'Ordre comporte 31 personnes : 24 vétérinaires (*dont un professeur en école vétérinaire*), 3 médiateurs, 3 avocats (*dont 2 ayant un diplôme universitaire en médiation*), et un professeur de droit ayant des compétences en médiation. **Les conciliateurs sont donc en majorité des vétérinaires, mais pas exclusivement.**

Lorsqu'ils sont vétérinaires, les conciliateurs inscrits sur la liste ont suivi des formations diverses : *diplôme universitaire de médiation, formation privée à la médiation, formation à la médiation dispensée par l'Ordre pour les conseillers ordinaires, formation à la médiation dispensée au cours d'un « cursus expert » par l'association française des vétérinaires experts (AFVE)*. Dans certains cas, la formation ou l'expérience n'est pas spécifiée. Les vétérinaires conciliateurs, lorsqu'ils sont formés aux modes amiables, sont donc le plus souvent formés à la médiation.

A ce jour, les conciliateurs constituent donc un groupe hétérogène et riche de la diversité de ses parcours professionnels, parcours qui ne comprennent finalement jamais de formation spécifique à la conciliation. Au sein de ce groupe, on voit se profiler trois types de conciliateurs :

- experts de la relation et de la gestion des conflits - **les médiateurs**
- experts du droit sensibilisés aux modes amiables - **les avocats**
- experts du domaine d'intervention - **les vétérinaires** (*certains ayant spécifiquement une formation de vétérinaires experts*), avec une formation ou une sensibilisation à la médiation

³⁷ Article 131-5 du Nouveau Code de Procédure Civile

Les conciliateurs apparaissent comme des facilitateurs de la relation, avec une expertise dans le domaine d'intervention qui leur permet de proposer des solutions - *et c'est souvent ce qui est attendu d'eux*. Cela explique que certains vétérinaires, formés à la médiation et inscrits sur la liste des conciliateurs, proposent dans la pratique une médiation, tout en se réservant la possibilité, si les parties n'arrivent pas à trouver un accord, d'être force de proposition dans un second temps. C'est alors que la médiation « bascule » vers la conciliation.

On notera que pour les vétérinaires, une des voies d'entrée dans le milieu de la conciliation entre confrères ou consœurs semble être la formation à l'expertise vétérinaire, dont le volet « médiation » permet de découvrir les modes amiables, et de s'y initier.

Si à ce stade le lecteur ou la lectrice se sent un peu perdu concernant les notions de conciliation et médiation, ce n'est pas étonnant : la confusion entre les deux n'est pas nouvelle³⁸, et les textes officiels qui parlent indifféremment de l'une ou de l'autre ne contribuent pas à diminuer le flou à ce sujet - nous en reparlerons.

(4) La médiation ordinale

Avant de parler de médiation ordinale, nous allons parler de médiation

Définition de la médiation extraite du Code National de déontologie du médiateur
Code rédigé par le Rassemblement des organismes de la médiation (ROM) - 2009

« La médiation, qu'elle soit judiciaire ou conventionnelle, est un processus structuré reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants qui, volontairement, avec l'aide d'un tiers neutre, impartial, indépendant et sans pouvoir décisionnel ou consultatif, favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention, le règlement des conflits ».

Intention de la médiation

L'intention de la médiation est de rétablir et/ou faciliter la communication entre les personnes.

Il s'agit de permettre à chaque personne de s'exprimer et d'être entendue, de dire ce qui a été difficile à vivre, ce qui est important pour elle, ce qu'elle souhaiterait pour la suite...

Le médiateur, ou la médiatrice, ne donne pas de conseils, n'est pas expert (*si ce n'est de la relation*), ne juge pas, ne tranche pas, ne dit pas à la place des médiés. Il aide les médiés à dire ce qu'ils ont à dire, et à le dire d'une façon qui soit entendable pour l'autre personne. Il le fait avec la confiance qu'au sein de cet espace d'écoute et d'expression, les médiés trouveront eux-mêmes les solutions à leurs difficultés, et que ces solutions co-construites seront pérennes.

La médiation fait le pari que les personnes ont en elles les ressources pour résoudre leur différend, et qu'elles ont simplement besoin d'aide pour se reconnecter à ces ressources.

³⁸ Ce thème est détaillé par Michèle Guillaume-Hofnung dans son livre « La médiation » [1^{ère} édition en 1995]

Cadre de la médiation

Il se décline en trois points :

- La médiation est un processus **volontaire**. Les personnes ont donné leur accord pour être présentes et participer. Elles peuvent mettre fin à la médiation à tout moment.
- Le contenu de la médiation est **confidentiel**. Le médiateur et les médiés s'y engagent.
La confidentialité concerne également les pièces ou documents qui seraient révélés en cours de médiation, sauf accord préalable des médiés.
- Les **solutions** viennent **des médiés** eux-mêmes.

Posture du médiateur, de la médiatrice

Le médiateur est un expert de la relation dument formé, qui a généralement entrepris un travail personnel/d'introspection lui permettant d'adopter une posture :

- **Impartiale** (en ne prenant parti ni pour l'un des médiés, ni pour l'autre, mais pour l'ensemble des médiés – *on parle de posture multi-partiale*)
- **Neutre** (en étant dans l'accueil bienveillant des médiés, en n'exprimant pas de jugement et en ne donnant pas d'avis sur le fond du problème, sur le contenu de ce que disent et vivent les personnes)
- **Loyale** (en ne cherchant pas à faire des médiations à tout prix. S'il lui semble que la médiation n'est pas le mode de résolution adapté au conflit qui lui est présenté ou bien si lui-même, pour des raisons personnelles, ne se sent pas en capacité de mener la médiation, le médiateur propose aux personnes de les orienter vers d'autres accompagnants.
- Le médiateur est **indépendant** : en dehors de la médiation, il n'est lié ni à l'un des médiés, ni à l'autre. Pour lui, l'issue de la médiation ne présente pas d'enjeu particulier.

Tout vétérinaire peut choisir la médiation comme mode de résolution des conflits. Si ce choix relève d'une initiative personnelle et que les deux parties se mettent d'accord pour aller en médiation (*en dehors de tout dispositif proposé par l'Ordre des vétérinaires, ou de toute procédure judiciaire qui en encadrerait certaines modalités*), cette **médiation** sera dite **conventionnelle**.

La **médiation** est dite **judiciaire** lorsqu'elle intervient au cours d'une procédure judiciaire qui en encadre certaines modalités.

Entre la médiation conventionnelle et la procédure judiciaire, deux options figurant chacune à une extrémité du spectre des modes de résolution des conflits, nous avons vu qu'il existe des dispositifs intermédiaires. Il s'agira, lorsque le différend oppose deux confrères ou consœurs, de la conciliation et de la médiation ordinale, qui permettent aux vétérinaires de répondre à leur obligation déontologique (*voire contractuelle*) de tenter en premier lieu de trouver une solution amiable à leur désaccord.

Nous avons abordé plus haut le sujet de la conciliation entre vétérinaires.

Nous allons à présent nous intéresser à la médiation ordinale.

La médiation ordinale en pratique

La médiation ordinale est différente d'une médiation conventionnelle ou judiciaire. Elle est organisée par l'Ordre des vétérinaires en cas de différend entre confrères ou consœurs, et se déroule dans un cadre précis et ponctuel. Le différend peut concerner tout désaccord professionnel, y compris ceux qui ne donneraient pas lieu à une plainte auprès de l'Ordre à propos d'un point de déontologie (*il peut par exemple s'agir d'un désaccord entre associés sur les conditions de sortie de l'association*).

Qui sont les médiateurs et médiatrices ordinaires ?

Les médiateurs et médiatrices ordinaires sont des élus ordinaires. Leur formation est organisée par l'Ordre et assurée par l'AVFE (*Association française des vétérinaires experts*). A l'issue d'une formation initiale de 3 jours (*qui pourra être suivie de séances d'analyse de pratique*), les élus reçoivent une attestation de présence. Sauf initiative personnelle, ils n'ont pas de titre ou de diplôme de médiateur.

A ce jour, environ 80 élus ont suivi la formation dispensée par l'AFVE, ce qui permet de couvrir les besoins en médiations ordinaires.

Le cadre de la médiation ordinale

Le contenu de la médiation ordinale est confidentiel. Si la médiation ne peut aboutir, le médiateur ordinal en informe le président du conseil régional de l'Ordre sans plus de précisions.

Le déroulé d'une médiation ordinale

Les vétérinaires en conflit peuvent contacter le Conseil de l'Ordre de leur région. Si les conditions d'une médiation sont réunies, le président du conseil régional de l'Ordre désigne un médiateur pour animer la médiation ordinale.

Durée de la médiation ordinale

A partir du moment où le médiateur est désigné, il a 90 jours pour organiser la médiation (*délai correspondant à celui d'une médiation judiciaire*). Ce délai peut être prolongé si besoin par le président du conseil régional de l'Ordre.

Le lieu des rencontres

Le lieu de la médiation n'est pas imposé, mais il est recommandé de rechercher un lieu neutre si possible (*par exemple : le local du conseil régional de l'Ordre*).

Le coût d'une médiation ordinale

La médiation ordinale est gratuite pour les médiés, c'est l'Ordre qui en supporte le coût.

Les médiateurs ordinaires ne sont pas rémunérés à proprement parler ; ils sont indemnisés sur la même base horaire que tout conseiller ordinal dans l'exercice de ses fonctions, soit environ 290 euros/jour.

Il s'agit pour l'Ordre de compenser le travail non réalisé par les conseillers pendant qu'ils remplissent leur mission.

A l'issue de la médiation

Comme pour toute médiation, parler d'échec ou de succès d'une médiation ordinale est délicat. Certaines médiations qui semblent ne pas aboutir sur le moment portent parfois leurs fruits des semaines, voire des mois plus tard... du simple fait d'avoir tenté, à un moment donné, de renouer le dialogue.

Plutôt que de parler d'échec ou de succès, on dire que médiation a abouti ou non à un accord.

Pour le moment, les statistiques concernant la médiation ordinale ne sont pas disponibles.

c) Ressources diverses à la disposition des vétérinaires en conflit

Nous l'avons vu, les vétérinaires en désaccord avec un confrère ou une consœur ont une obligation déontologique de rechercher une conciliation ou une médiation ordinale avant tout autre recours. Cette obligation ne concerne pas les éventuels conflits avec les auxiliaires, bien qu'une conciliation ou une médiation à l'initiative de l'un ou de l'autre – voire des deux – soit toujours possible.

Lorsque la voie amiable ne permet pas de trouver une issue à la situation conflictuelle, d'autres recours sont possibles. Il s'agit des recours contentieux mais pas seulement : les vétérinaires peuvent également chercher conseil et soutien auprès de professionnels de l'accompagnement, du droit, d'associations...

(1) Soutien psychologique

Le conflit génère de la souffrance, souffrance qu'il peut être nécessaire d'exprimer avant toute autre action, avant de pouvoir avancer. Pour cela, un vétérinaire en conflit/en souffrance pourra faire appel à un psychologue, un psychiatre, à une association d'entraide... Dans sa thèse « *Les instances d'entraide vétérinaire : élaboration d'un guide à l'intention des vétérinaires praticiens en difficultés* » (2019), Laura Catuli propose une liste d'organismes vers lesquels peuvent se tourner les vétérinaires en situation de mal-être professionnel. Elle cite notamment :

- l'association Vétos-Entraide³⁹ (*cellule d'écoute confidentielle par des vétérinaires bénévoles, actions diverses de prévention de mal-être professionnel, et de promotion du bien-être professionnel*)
- divers organismes non spécifiques des vétérinaires et proposant une écoute :
 - Association Soins aux Professionnels de Santé (SPS)
 - S.O.S Amitié
 - S.O.S. Dépression
 - Suicide écoute

³⁹ Pour en savoir plus : site internet de Vétos-Entraide

(2) Arrêt de travail si la situation l'exige

En fonction de la situation, le vétérinaire en situation de mal-être pourra envisager un arrêt de travail. Les vétérinaires, invoquant la charge de travail importante pour l'ensemble de l'équipe (*avec des situations d'urgence à gérer quotidiennement et l'obligation d'assurer la permanence et la continuité des soins*) sont souvent convaincus qu'ils ne peuvent ni s'arrêter, ni ralentir le rythme. Ils considèrent que s'arrêter pourrait mettre en difficulté leurs collègues au risque, dans le cas où l'arrêt serait lié à un conflit au travail, de créer des tensions supplémentaires. S'arrêter semble impossible, et cela peut parfois amener les vétérinaires à travailler au-delà de leurs limites, jusqu'au burn out, voire jusqu'à la tentative de suicide. On devine en toile de fond un engagement et une conscience professionnelle forts, avec souvent une estime de soi très liée à son activité. Les arrêts de travail, sujet tabou dans la profession, interviennent parfois trop tard. Sans dire qu'il faudrait s'arrêter dès qu'une tension se fait sentir, on peut éviter de tomber dans l'excès inverse et garder à l'esprit que si on ne prend pas soin de soi en levant le pied lorsque c'est nécessaire, il est possible que l'épuisement nous y oblige, avec un rappel à l'ordre parfois brutal.

Les modalités d'un arrêt de travail dépendront du statut du vétérinaire :

- Vétérinaire salarié : les conditions d'un arrêt de travail sont prévues par le Code du travail. Des indemnités journalières sont versées par la sécurité sociale et des indemnités complémentaires par le régime de prévoyance, selon les accords négociés dans le cadre de la Convention collective (*des accords collectifs existent également pour le personnel salarié non vétérinaire*).
- Vétérinaire en collaboration libérale : les conditions d'un arrêt de travail doivent être prévues dans le contrat de collaboration. Concernant la perte de revenus consécutive à son arrêt, le vétérinaire se tournera vers sa prévoyance. On attire ici l'attention des praticiens sur l'importance de négocier en amont leur contrat de prévoyance, d'en vérifier les clauses d'exclusion - *dont peuvent faire partie les affections psychiatriques ou psychiques* - de prêter attention à la franchise (*durée incompressible pendant laquelle l'assuré, bien qu'en arrêt de travail, ne perçoit aucune indemnité*), ainsi que la durée d'indemnisation maximale.
- Vétérinaire associé : les conditions de remplacement et de rémunération d'un associé en cas d'arrêt de travail doivent avoir été négociées en amont, et peuvent figurer dans le pacte d'associés. C'est là aussi la prévoyance qui interviendra pour compenser la perte de revenu liée à l'arrêt.
- Vétérinaire en exercice individuel : elle ou il devra prendre des mesures pour faire assurer le suivi de sa clientèle. Cela peut être négocié avec un confrère ou une consœur (en salariat, en collaboration ou en remplacement) ou encore avec une structure voisine. Concernant la perte de revenus liée à son arrêt, le « véto solo » pourra lui aussi faire jouer son contrat de prévoyance.

(3) Conseils et accompagnement dans les démarches

Outre la souffrance psychologique associée au conflit, les vétérinaires sont parfois démunis devant la diversité - voire la complexité - des démarches à mettre en œuvre lorsque la situation

s'envenime. Si les circonstances conduisent à une précarité financière, ils peuvent faire appel à un certain nombre d'organismes que Laura Catuli détaille dans sa thèse :

- Commission d'action sociale de l'Ordre des Vétérinaires
- Association Centrale Vétérinaire (ACV)

Certains organismes s'adressent spécifiquement aux vétérinaires libéraux :

- Fond d'action sociale de la Caisse Autonome de Retraites et de Prévoyance des Vétérinaires (CARPV)
- Accompagnement social de l'Agence des Professions libérales

Concernant les vétérinaires salariés :

- Possibilité de contacter une agence pôle emploi pour s'informer sur les conséquences et les suites d'une éventuelle rupture du contrat de travail

Les syndicats peuvent également apporter des conseils :

- Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral (SNVEL) pour les libéraux
- Section vétérinaire de la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE – CGC) pour les salariés

L'association Vétos-Entraide, bien que dédiée à l'écoute et à la prévention du mal-être plus qu'au conseil, est régulièrement sollicitée dans des situations où l'expression d'une souffrance s'accompagne de demandes plus techniques. L'association a alors un rôle de « point relais », accueillant l'expression des maux tout en orientant si besoin les vétérinaires qui en font la demande vers une personne ou un organisme susceptible de répondre à leurs questions.

Enfin, les vétérinaires en situation de conflit peuvent se tourner vers des professionnels du droit (*avocat, juriste...*) qui pourront les renseigner sur leurs options, et les accompagner dans leurs démarches s'ils le souhaitent.

d) Recours en cas d'échec de la voie amiable

Lorsque tout le reste a échoué et qu'un conflit délétère persiste, la voie contentieuse peut être la seule issue. L'emprunter, ce n'est pas forcément agir « contre l'autre » ; c'est parfois agir « pour soi », pour la défense de ses valeurs, la préservation de ses droits, de ses intérêts, de sa sécurité...

Dans les paragraphes suivants, nous détaillerons les recours possibles en cas d'échec de la voie amiable.

(1) Inspection du travail (contrats salariés)

Elle concerne le personnel salarié uniquement (*vétérinaires et auxiliaires en contrat de travail*).

L'inspection du travail peut intervenir soit dans le cadre d'une visite de routine, soit pour donner suite à un dysfonctionnement qui lui aurait été signalé.

L'inspecteur n'a pas l'obligation de prévenir de sa venue et n'en révélera jamais la cause (*s'il s'agit d'un signalement, cela ne sera pas dévoilé. L'identité de la personne qui a exprimé le problème restera confidentielle*).

En cas de dysfonctionnement, son rôle est de veiller à ce que l'employeur respecte les dispositions du contrat de travail, du Code du travail et de la Convention collective. Pour cela, il signale le problème à l'employeur, et lui explique si nécessaire les dispositions du droit du travail. Il pourra suivant la gravité du manquement faire un rapport au procureur de la République, charge à ce dernier de se saisir de l'affaire, ou pas.

Cas particulier de la situation de danger

Si la situation représente un danger pour le salarié, l'inspecteur en informe l'employeur, qui doit prendre des mesures pour faire cesser l'insécurité (*par exemple, en cas de harcèlement, il peut faire en sorte que les personnes impliquées ne travaillent plus ensemble, ou plus les mêmes jours...*). Il doit pouvoir justifier de ces mesures. Si l'employeur ne semble pas réceptif, l'inspecteur du travail pourra faire intervenir la médecine du travail.

On peut rappeler à ce sujet l'obligation de sécurité à laquelle est soumis l'employeur vis-à-vis de ses salariés.

On peut faire remarquer ici qu'il existe de nombreux cas de figure, notamment dans les TPE⁴⁰ et PME⁴¹, pour lesquels l'employeur n'est pas de mauvaise foi, le problème venant d'une méconnaissance du droit des salariés. Un vétérinaire chef d'entreprise a eu une formation initiale à la médecine et la chirurgie des animaux, et non à la gestion d'une entreprise. Elle ou il apprend souvent sur le tas, dans un contexte où la gestion du travail au quotidien peut vite prendre le pas sur les autres aspects de sa mission. Dans de tels cas, on peut imaginer que l'intervention de l'inspection du travail et les explications fournies à cette occasion suffiront à régler le problème.

Dans la réalité, l'inspection du travail n'intervient que très rarement (*exceptionnellement ?*) dans les établissements de soins vétérinaires. *Quelle en est la raison ?* On ne peut que faire des suppositions. Une explication plausible serait l'inquiétude des salariés à l'idée de faire remonter une difficulté (*Crainte que cela engendre des représailles ou envenime le conflit, le couvert de la confidentialité du signalement étant perçu comme illusoire dans les très petites entreprises*). On peut aussi supposer que les personnes qui souhaitent rester en poste rechercheront en priorité une solution amiable au différend, et que celles qui souhaitent partir engageront des démarches dans le sens d'une rupture de contrat ou une plainte aux prud'hommes plutôt qu'une action visant à agir sur les conditions d'un travail qu'elles ont décidé de quitter. Peut-être peut-on aussi avancer une préférence des vétérinaires pour régler leurs difficultés en privé.

Quelles qu'en soient les raisons, le recours à l'inspection du travail reste anecdotique dans les établissements de soins vétérinaires. On peut se demander si cela sera amené à changer avec l'évolution (*agrandissement et regroupement*) des structures.

⁴⁰ Très petite entreprise

⁴¹ Petite ou moyenne entreprise

(2) Désaccords liés à l'exécution du contrat et rupture de contrat⁴²

Si mettre un terme à une relation de travail n'implique pas nécessairement d'emprunter la voie contentieuse, la voie contentieuse va généralement de pair avec une rupture des relations de travail. Le thème de la rupture des contrats qui lient des vétérinaires entre eux, ou bien des vétérinaires et des auxiliaires vétérinaires, constituera donc une part non négligeable des paragraphes suivants.

(a) Cas du contrat de travail⁴³

Le contrat de travail lie un salarié (*vétérinaire ou auxiliaire vétérinaire*) à un ou des employeurs (*vétérinaires*). Les désaccords entre salariés et employeurs, lorsqu'ils sont portés devant la justice, relèvent du conseil des prud'hommes.

Employeurs et salariés ont chacun la possibilité de saisir le conseil des prud'hommes, que ce soit dans un contexte de rupture du contrat de travail ou non. Cependant, engager une procédure tout en souhaitant maintenir des relations professionnelles avec la partie qu'on a assignée en justice semble compliqué, surtout dans une structure de la taille d'un établissement de soins vétérinaires, au sein duquel employeurs et salariés travaillent côte à côte. La saisine du conseil des prud'hommes aura donc généralement lieu dans un contexte de rupture du contrat de travail.

Concernant la rupture du contrat de travail, on rappelle que celle-ci peut être :

- consensuelle (*salarié et employeur conviennent ensemble d'une rupture conventionnelle dans le cas d'un CDI⁴⁴, ou d'une rupture anticipée amiable dans le cas d'un CDD⁴⁵*)
- imposée à l'autre par l'une des deux parties

Rupture du contrat de travail à l'initiative du salarié

Si son employeur refuse la rupture conventionnelle, le salarié en CDI qui souhaite quitter son poste peut choisir de démissionner. Dans ce cas et sauf situation particulière, il n'aura pas droit aux allocations chômage.

Le salarié en CDD dont l'employeur refuse la rupture anticipée amiable ne pourra quant à lui quitter son poste que s'il justifie d'une embauche pour un autre emploi en CDI.

Qu'il soit en CDI ou en CDD, le salarié qui souhaite mettre un terme à son contrat suite à une faute de la part de son employeur peut engager une procédure de :

- Résiliation judiciaire, en saisissant le conseil des prud'hommes. Dans ce cas, il reste en poste jusqu'au jugement
- Prise d'acte de la rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur. Les effets sont alors ceux d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse, l'avantage étant la possibilité pour le salarié de quitter son poste sans préavis et sans attendre le jugement. Cette procédure est

⁴² Jurisprudence consultable sur le site internet Légifrance

⁴³ Pour en savoir plus : site internet Service-public – Rupture du contrat de travail dans le secteur privé

⁴⁴ Contrat à durée déterminée

⁴⁵ Contrat à durée indéterminée

cependant à manier avec précautions (*peut-être après discussion avec des représentants syndicaux ou l'inspection du travail*) car si la démarche n'est pas justifiée, les effets seront ceux d'une démission

Rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur

L'employeur qui souhaite mettre fin au contrat de travail d'un salarié peut engager une procédure de licenciement. Très encadrée par la loi, une telle procédure l'oblige à justifier du motif du licenciement (*économique ou pour motif personnel*), certains motifs étant interdits par la loi (*motifs liés à protection de la maternité ou de la paternité, la protection contre les discriminations, le harcèlement moral ou sexuel par exemple*).

Dans le cas d'un licenciement pour motif personnel, l'employeur pourra invoquer un motif :

- non disciplinaire (*insuffisance de résultat par exemple*)
- disciplinaire. Il devra alors démontrer que l'employé a commis une faute. La loi distingue les fautes simples, graves et lourdes.
Parmi les fautes simples, on trouvera par exemple les erreurs ou négligences commises par le salarié dans le cadre de son travail.
Parmi les fautes graves, on trouvera les absences injustifiées, les insubordinations (*refus d'effectuer une tâche prévue dans le contrat par exemple*), le harcèlement, des violences ou injures à l'encontre des l'employeur ou d'autres salariés...
Parmi les fautes lourdes, on peut citer entre autres la divulgation d'informations confidentielles ou le détournement de clientèle au profit d'un concurrent...

L'employeur devra être en mesure de démontrer que la cause de licenciement est réelle et sérieuse, c'est-à-dire qu'elle respecte les trois critères suivants :

- elle repose sur des faits réels
- elle est précise et vérifiable
- elle perturbe suffisamment le fonctionnement de l'entreprise pour justifier la rupture du contrat de travail

Le salarié a la possibilité de contester le motif de son licenciement en saisissant le conseil des prud'hommes.

On rappelle que l'une ou l'autre des parties peut mettre un terme au contrat pendant la période d'essai sans avoir à justifier d'un motif particulier, et que cette période devrait idéalement être mise à profit pour se poser sérieusement la question « *est-ce que je me vois poursuivre cette relation de travail au cours des mois, voire des années à venir ?* ». Et si la réponse est clairement non, peut-être que le plus sage, une fois pesé le pour et le contre, serait de ne pas donner suite au contrat ?

On voit encore, malheureusement trop souvent, des CDD qui sont utilisés comme une longue période d'essai...

(b) Cas du contrat de collaboration libérale

En cas de désaccord entre un collaborateur et un titulaire persistant après une tentative de conciliation et de médiation ordinale, ces derniers peuvent demander un arbitrage, ou encore porter leur affaire devant la justice :

- Tribunal judiciaire en cas de désaccord par exemple sur les honoraires perçus
- Conseil des prud'hommes si le collaborateur, estimant par exemple qu'il existait un lien de subordination entre lui et le vétérinaire titulaire, demande une requalification de son contrat en contrat de travail.

Dans ce cas, et si le conseil des prud'hommes conclut à l'existence de fait d'un contrat de travail, l'employeur peut avoir à payer de lourdes sommes correspondant à des rappels de salaires, des arriérés de cotisations sociales, voire des dommages et intérêts au collaborateur

Comme nous l'avons déjà évoqué, la saisine de la justice ira généralement de pair avec une rupture des relations de travail. Les conditions et modalités de la rupture seront celles précisées dans le contrat de collaboration - *exception faite des cas où ce contrat serait requalifié en contrat de travail, le droit du travail s'appliquant alors.*

Le guide de rédaction d'un contrat de collaboration libérale proposé par l'Ordre des vétérinaires propose de rédiger la clause de rupture des relations de travail de la façon suivante :

« La rupture du contrat de collaboration libérale ne peut intervenir que dans les conditions fixées au présent contrat et dans le respect des principes de confraternité et de déontologie.

Sauf accord des parties au moment de la rupture, chaque partie peut mettre fin au contrat en avisant l'autre partie au moins ... semaines avant la fin de la collaboration par lettre recommandée avec accusé de réception.

En aucun cas la décision de mettre fin au contrat ne devra se fonder sur des motifs discriminatoires tels que définis par la loi n°2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations ».

(c) Cas du contrat d'association⁴⁶

En cas de désaccord perturbant le fonctionnement de l'établissement, les associés pourront opter pour l'un des moyens de résolution suivants :

- **Discussion** entre associés – *soutenue éventuellement par des conseils et consultants extérieurs*
- **Conciliation**, la **médiation** - *qui peuvent être accompagnées par l'Ordre des vétérinaires*
- **Arbitrage** - *une clause d'arbitrage pouvant avoir été convenue à l'avance. L'arbitrage peut être suivi d'une procédure d'exequatur qui vise à donner force exécutoire à la sentence arbitrale et relève de la compétence du tribunal judiciaire*

⁴⁶ Sources : sites internet Légifrance (jurisprudence) et Wikicrea [2019]

- **Action en justice** (saisine du tribunal judiciaire)

A l'issue de ces démarches, les solutions adoptées par les associés pourront être - *certaines relevant, selon les cas, tantôt de la voie amiable et tantôt de la voie contentieuse ; d'autres relevant uniquement de l'une ou l'autre voie* :

- Les associés trouvent une façon de **poursuivre le travail en commun**
- **Sortie de l'un des associés.** Les conditions et modalités de départ d'un des associés doivent être mentionnées dans les statuts, et peuvent être rappelées dans le pacte d'associé. A ce sujet, le guide du règlement intérieur des sociétés proposé par l'Ordre des vétérinaires précise « *Des clauses particulières encadrant la cession des parts ont pu être prises en vertu du principe de la liberté contractuelle des parties telles que les clauses de non-concurrence, clause de préemption, clause d'exclusion ou les clauses d'évaluation des parts sociales qui pourront être rappelées dans le présent document* »
- **Vente de la structure.** Cette solution implique que tous les associés sont d'accord au même moment pour se désengager, ainsi que sur les modalités. Le processus de vente peut s'avérer long, et s'ils ne veulent pas amoindrir la valeur de la structure, les associés devront tenir la barre le temps de trouver un repreneur, ainsi que pendant la durée des négociations. Pour toutes ces raisons, cette option reste anecdotique (cela sera peut-être amené à évoluer avec le phénomène de corporatisation du secteur vétérinaire)
- **Dissolution anticipée** de la société, qui s'accompagne d'un arrêt de l'activité et peut se faire :
 - o D'un commun accord. Tout comme la décision de vente, cela implique que tous les associés sont d'accord au même moment pour la dissolution, ce qui est rarement rencontré en pratique. L'avantage par rapport à la vente est que les associés peuvent se désengager sans attendre de trouver un repreneur, le revers de la médaille étant le risque d'amoindrissement de la valeur de la structure (valeur de la clientèle notamment). Cette option pose d'autres questions : celle de l'avenir des salariés et collaborateurs privés d'emploi, ainsi que celle de l'avenir de la clientèle qui devra trouver un autre établissement pour le suivi de ses animaux.
 - o Par décision de justice faisant suite à la demande d'un des associés. On parlera alors de dissolution judiciaire de la société. L'associé demandeur devra invoquer pour motif l'inexécution de ses obligations par l'un des associés, ou bien une mésentente entre associés paralysant le fonctionnement de la société. Il devra également prouver qu'il n'est pas à l'origine de la mésentente. Une fois la dissolution prononcée, un liquidateur sera désigné pour payer les créanciers, clôturer les comptes et partager le solde restant, répartir les biens...

Le juge peut également condamner l'associé « qui pose problème » aux dépens liés à la procédure, voire à payer aux autres des dommages et intérêts.

Remarque : la législation tendant à faire primer l'intérêt social et la stabilité de l'entreprise sur les conflits personnels entre associés, le juge saisi d'un litige entre associés aura la possibilité de désigner un tiers, qui sera investi d'une mission d'expertise et d'audit :

- Mandataire, qui pourra être chargé, après examen de la situation, de réunir les associés pour tenter de trouver une solution au conflit

- Administrateur provisoire, s'il a été démontré au sein de l'établissement l'existence d'une crise aigue de nature à paralyser et à mettre en péril le fonctionnement de l'entreprise
- Encore une fois, ces procédures restent dans la pratique anecdotiques.

(3) Désaccords entre collègues non liés par un contrat

Nous avons jusqu'à présent détaillé les situations dans lesquelles un contrat (*association, contrat de collaboration libérale ou contrat de travail*) existe entre les parties.

Au sein d'un établissement de soins vétérinaires, des tensions peuvent survenir entre collègues non liés par un contrat (*collaborateurs libéraux, vétérinaires salariés et/ou auxiliaires vétérinaires entre eux*).

La loi précise qu'en cas de conflit entre membres du personnel, l'employeur est tenu d'agir (*on rappelle qu'il doit assurer la sécurité de ses employés*). Il peut pour cela intervenir personnellement, en essayant de concilier les points de vue, ou bien faire intervenir une personne extérieure telle qu'un médiateur. Si les tensions persistent, il peut prendre des mesures pour éviter que les conditions de travail ne se dégradent - *par exemple en adaptant les emplois du temps de façon à ce que les personnes en conflit n'aient pas à travailler en étroite collaboration*. Dans les cas les plus extrêmes, et après s'être informé des origines, des circonstances et des conséquences du conflit et tenté de le résoudre, il peut aller jusqu'à engager une procédure de licenciement.

L'obligation pour l'employeur d'assurer la sécurité de ses employés, assortie d'une possibilité de prendre des mesures (*que lui donne l'existence d'un lien de subordination*) ne concerne que les salariés. Concernant le collaborateur libéral, la clause « litige » du contrat qui le lie au titulaire concerne uniquement ses relations avec ce dernier, et on rappelle qu'il n'existe entre eux pas de lien de subordination. *Dans ces conditions, quelles mesures peut prendre le vétérinaire chef d'entreprise lorsqu'un conflit interne éclate entre un salarié et un collaborateur, ou entre deux collaborateurs ?*

Le guide de rédaction du contrat de collaboration proposé par l'Ordre des vétérinaires propose la formulation suivante « *Il (le collaborateur) organise son travail de manière indépendante et comme il le souhaite sans perturber le bon fonctionnement de l'entreprise titulaire* ». Si on part du principe qu'un conflit entre deux collaborateurs, ou entre un collaborateur et un autre membre du personnel, perturbe le fonctionnement de l'établissement, on peut conclure que le vétérinaire titulaire, qui dans une telle situation interviendrait auprès de son ou ses collaborateurs, serait dans son droit.

On rappelle en outre que si les collègues en question sont des vétérinaires, ils ont une obligation déontologique de tenter une conciliation ou une médiation ordinale en cas de désaccord.

Nous abordons ici des notions juridiques, liées à l'interprétation de contrats. Indépendamment de ces notions, le simple bon sens nous souffle (*il me semble...*) qu'intervenir pour tenter de régler un conflit entre collègues ne peut qu'être bénéfique au fonctionnement de l'établissement, et qu'il s'agit là en premier lieu d'une prérogative du chef d'entreprise.

(4) Désaccords liés à un possible non-respect du Code de déontologie

Le Code de déontologie vétérinaire édicte des règles de bonnes pratiques relationnelles entre confrères, consœurs :

- Nous avons déjà cité l'article sur la confraternité⁴⁷
- Chaque vétérinaire est responsable de ses décisions et de ses actes⁴⁸, et indépendant pour tous les actes qui relèvent de sa profession⁴⁹
- Les vétérinaires en clientèle ont l'obligation d'assurer ou faire assurer la permanence et la continuité des soins pour leur structure. Cette obligation :
 - o peut être source de tension au sein d'un même établissement, à l'occasion de l'organisation des plannings
 - o Représente une cause fréquente de mésentente entre vétérinaires de clientèles voisines - *certaines vétérinaires, lorsqu'ils sont indisponibles, renvoyant de façon plus ou moins explicite leurs clients vers des confrères ou consœurs, sans prévenir ou demander leur consentement à ces derniers*
- La concurrence entre établissements voisins peut également être source de tensions. A ce sujet, le Code de déontologie rappelle que la clientèle du vétérinaire - *constituée de l'ensemble des personnes qui lui confient à titre habituel leur(s) animal(aux)* - n'a pas un caractère de territorialité ou d'exclusivité, et que le détournement de clientèle ainsi que les actes de concurrence déloyale sont interdits⁵⁰.

Un vétérinaire qui estime qu'un confrère ou une consœur n'a pas respecté les dispositions du Code de déontologie peut déposer une plainte auprès de l'Ordre.

Si la plainte est fondée, qu'elle relève bien de la responsabilité ordinaire du vétérinaire mis en cause, et que la voie amiable n'a pas abouti, l'affaire sera jugée par la Chambre régionale de discipline. Cette dernière est constituée d'un président magistrat à la Cour d'appel (*honoraire ou en activité*) et de quatre assesseurs tirés au sorti parmi les conseillers ordinaires des régions composant la circonscription disciplinaire (*à l'exception de la circonscription où exerce la personne poursuivie*).

Les sanctions possibles sont l'avertissement, la réprimande, l'injonction de formation, la suspension temporaire du droit d'exercer la profession pour une durée maximale de 10 ans (*sur tout ou partie du territoire*), et enfin la radiation du tableau de l'Ordre. Le vétérinaire a la possibilité de faire appel de la décision auprès de la Chambre nationale de discipline, et en dernier recours en conseil d'état⁵¹.

Chaque année, les Chambres de discipline de l'Ordre des vétérinaires publient un rapport de leur activité.

⁴⁷ Article R242-39 du Code de déontologie vétérinaire

⁴⁸ Article R242-33 du Code de déontologie vétérinaire

⁴⁹ Articles R242-33 et R-242-40 du Code de déontologie vétérinaire

⁵⁰ Articles R-242-47 et R-242-49 du Code de déontologie vétérinaire

⁵¹ Règlement intérieur des Chambres de discipline [version du 20 mars 2019]

(5) Cas des vétérinaires de clientèles voisines

Les conflits entre vétérinaires de clientèle voisines relèvent bien souvent de l'une des deux situations suivantes :

- L'un estime que l'autre ne respecte pas ses obligations de permanence et continuité des soins, ce qui se traduit pour lui par une surcharge de travail lors des astreintes de nuits, weekends ou jours fériés
- L'un estime que son voisin se livre à une concurrence déloyale (*baisse des prix, dénigrement...*)

On rappelle que l'obligation déontologique de rechercher une résolution amiable (*conciliation, médiation*) s'applique aux relations entre confrères ou consœurs de clientèles voisines.

En cas d'échec de la résolution amiable, les vétérinaires pourront se tourner vers la voie contentieuse, avec par exemple, pour les deux situations citées ci-dessus, le dépôt d'une plainte auprès de l'Ordre pour non-respect des dispositions du Code de déontologie.

e) Depuis 2020 : l'Ordre se constitue Chambre d'arbitrage pour les conflits graves entre vétérinaires

L'arbitrage est un mode de résolution des conflits à part entière. Il consiste pour les parties à confier le règlement de leur litige à un ou des arbitres, « juges privés » dont la sentence aura la même valeur qu'une décision de justice. Sauf cas particulier (*accord préalable entre les parties prévoyant la possibilité d'un appel, ou bien recours en annulation en cas de non-respect de la procédure d'arbitrage*), la décision rendue par les arbitres est définitive.

L'arbitrage n'est pas un mode amiable de résolution des conflits. On le qualifie de mode alternatif dans le sens où il constitue une alternative à l'action en justice, l'avantage pour les parties étant la possibilité de choisir des arbitres ayant une compétence particulière dans le domaine concerné, la confidentialité de la procédure, et des délais et coûts moindres que ceux qui résulteraient d'une action en justice.

S'il s'agit d'un mode alternatif de résolution des conflits, l'arbitrage ne se déroule pas en dehors du droit : il est encadré par le Code de procédure civile, et un juge peut intervenir à différentes étapes (*il peut par exemple soutenir la décision arbitrale via une procédure d'exequatur qui en assurera l'exécution forcée ; ou encore entendre les éventuels recours des parties...*).

Les arbitres statuent selon les règles de droit ou bien en amiables compositeurs. Dans le second cas, ils tranchent selon le principe d'équité et en tenant compte des usages et des coutumes, tout en ne pouvant rendre de décision contraire à l'ordre public.

L'arbitrage dans le domaine vétérinaire

Tout vétérinaire peut choisir l'arbitrage comme mode de résolution des conflits, mais tous les conflits ne peuvent être confiés à l'arbitrage. Les conflits entre salariés et employeurs (*qui relèvent des*

prud'hommes) ou bien les conflits ayant trait à la déontologie (*qui relèvent des chambres de discipline de l'Ordre des vétérinaires*) ne pourront par exemple pas être soumis à arbitrage.

L'arbitrage pourra être mis en place en cas de conflit entre vétérinaires libéraux (*conflit grave entre associés par exemple*) ou encore en cas de conflit commercial avec un client (*ce second point sera développé plus loin*).

On note, dans l'histoire de la profession vétérinaire, deux initiatives visant à promouvoir et encadrer l'arbitrage d'une façon adaptée aux spécificités du milieu vétérinaire :

- **La Chambre nationale d'arbitrage des vétérinaires (CNAVET)** active de 2008 à 2011 sous un statut associatif. Son objectif était de participer à l'organisation de l'arbitrage, notamment en proposant une liste d'arbitres ayant à la fois une connaissance du milieu vétérinaire et des compétences juridiques⁵². L'Ordre des vétérinaires annonce en 2011 la dissolution de la CNAVET : « *Devant un certain nombre de difficultés, et notamment l'impossibilité pour la CNAVET de trouver une assurance suffisante, cette association a été dissoute le 12 mai dernier. L'arbitrage reste néanmoins particulièrement indiqué lors des conflits intra-professionnels, étant une procédure rapide, peu coûteuse et diligentée par des personnes qui connaissent les enjeux du conflit*⁵³ ».
- **L'Ordre des vétérinaires a pris la décision de se constituer en chambre d'arbitrage dédiée spécifiquement aux litiges entre vétérinaires.** Cette initiative, présentée par l'Ordre dans sa revue en novembre 2019, n'a pas encore été mise en œuvre. Elle correspond à la volonté de l'Ordre, après la mise en place de la conciliation, de la médiation ordinale, de la conciliation disciplinaire et de la médiation à la consommation (*dont on parlera plus loin dans ce mémoire*), de proposer à la profession une palette complète de modes amiables et alternatifs de résolution des différends⁵⁴.

Il semble ici intéressant de préciser que l'arbitrage proposé ne sera pas un arbitrage ordinal : la chambre n'aura pas pour vocation de réaliser elle-même les arbitrages. Il s'agira en revanche de supporter l'organisation de l'arbitrage, notamment en guidant et renseignant les vétérinaires, sans interférer avec leur volonté ou empiéter sur les prérogatives du futur tribunal arbitral. La Chambre pourra aussi participer à la formation des arbitres.

Indépendamment de ces initiatives, les vétérinaires ont la possibilité de faire appel à une chambre d'arbitrage généraliste autre que celle de l'Ordre, si telle est leur volonté commune.

L'arbitrage en pratique

Tel que proposé dans le projet de Chambre d'arbitrage de l'Ordre des vétérinaires

Dédié spécifiquement aux litiges entre vétérinaires

Et formalisé dans un « Règlement d'arbitrage vétérinaire »

Les deux modalités possibles d'entrée en arbitrage sont (*comme pour tout arbitrage*) :

- La clause compromissoire : conclue de façon préventive avant l'apparition du litige, elle apparaît dans le contrat entre les deux parties. Si une telle clause existe, les parties ne peuvent s'y soustraire

⁵² FONTENELLE, Nicolas [2008 et 2009]

⁵³ Revue de l'Ordre des vétérinaires [juillet 2011]

⁵⁴ Revue de l'Ordre des vétérinaires [novembre 2019]

- Le compromis d'arbitrage : il est conclu d'un commun accord entre les parties après l'apparition du litige, lorsqu'aucune clause d'arbitrage n'apparaît dans le contrat qui les lie

La **PCOAV** (*personne chargée de l'organisation de l'arbitrage vétérinaire*), commission définie et nommée par le CNOV (*Conseil national de l'Ordre des vétérinaires*), renseigne et guide les vétérinaires en conflit. Elle vérifie que les conditions d'arbitrage sont réunies et que les parties adhèrent sans réserve au **Règlement d'arbitrage vétérinaire** – *notamment à la clause qui exclut la possibilité de faire appel de la décision du tribunal arbitral, et ce dans l'intention de ne pas briser l'effort de célérité de la procédure (6 à 8 mois environ)*.

Si les conditions d'un arbitrage sont réunies, la PCOAV demande aux parties une provision d'arbitrage (*les honoraires des arbitres répondant à des critères fixés par l'Ordre*).

Une **convention d'arbitrage** est rédigée. Elle précise notamment le ou les points que le tribunal arbitral aura à trancher, ainsi que les règles d'arbitrage que les parties s'engagent à respecter.

Chaque partie désigne un arbitre, choisi sur une liste fournie par le CNOV et constituée d'élus ordinaires formés à la médiation et à l'arbitrage par l'Ordre. Si les deux arbitres désignés acceptent leur mission, ils en désignent un troisième. Le **tribunal arbitral** ainsi constitué est collégial, c'est-à-dire que même nommé par les parties, les arbitres ne les représentent pas. Les trois arbitres désignent parmi eux un président du tribunal arbitral.

La **validité de la saisine** et la **compétence du tribunal arbitral** sont vérifiées. Un **protocole de procédure**, qui organise les modalités pratiques d'organisation de l'instance, ainsi qu'une date de clôture des débats, est rédigé.

Au terme d'une **instruction** qui respecte le principe du **contradictoire**, et au cours de laquelle les parties ont la possibilité d'être accompagnées d'un conseil, un **procès-verbal de clôture des débats** est rédigé.

Enfin, le tribunal arbitral émet sa **sentence**.

Si les parties n'ont pas la possibilité de faire appel de la décision du tribunal arbitral, le **recours en annulation** reste en revanche un droit absolu, en cas d'erreur de procédure notamment.

f) Synthèse des recours possibles en cas de conflit

Conflit entre un - ou une - vétérinaire employeur et un - ou une - salarié (vétérinaire ou auxiliaire)

Type de contrat

Contrat de travail

Réglementation applicable

Code du travail

ainsi que :

Si salarié vétérinaire

Convention collective nationale des vétérinaires praticiens salariés

Code de déontologie vétérinaire

Si salarié auxiliaire vétérinaire

Convention collective nationale des cabinets et cliniques vétérinaires

Points à noter :

Existence d'un **lien de subordination** entre employeur et salarié

Le vétérinaire salarié reste **indépendant** pour les actes relevant de son diplôme

Employeur soumis à une obligation de prévention des risques psycho-sociaux

Modes amiables de gestion des conflits

Discussion

Conciliation et **médiation**

Obligation déontologique et contractuelle si salarié vétérinaire

Possible de façon conventionnelle si salarié auxiliaire vétérinaire

Si rupture des relations de travail souhaitée par les deux parties :

Rupture conventionnelle (CDI)

Rupture anticipée amiable (CDD)

Remarque : les ruptures de contrat à l'initiative des deux parties peuvent également avoir lieu en dehors de tout contexte conflictuel.

Voie contentieuse

Inspection du travail

Saisine **conseil des prud'hommes**

Si rupture des relations de travail envisagée par une seule des parties :

Salarié **Démission** (mais pas d'allocations chômage)

Résiliation judiciaire

Prise d'acte de la rupture du contrat aux torts de l'employeur

Employeur Mise en place d'une **procédure de licenciement**

Remarques :

La démission peut également avoir lieu en dehors de tout contexte conflictuel.

La résiliation judiciaire, la prise d'acte et le licenciement hors motif économique impliquent qu'une faute a été commise par l'autre partie (et qu'il est possible de le démontrer).

Ressources à la disposition des personnes en conflit

Soutien psychologique

entourage / professionnels / associations

Envisager si nécessaire un arrêt de travail

Conseils

associations / juristes / avocats...

Syndicats

vétérinaires salariés

Section vétérinaire de la CFE – CGC

Employeurs

SNVEL

Si désaccord en lien avec le non-respect des obligations *déontologiques* des vétérinaires : **possible dépôt de plainte ordinale** auprès du président de conseil régional de l'Ordre

Si une *infraction* a été commise : **possible dépôt de plainte** auprès de la **gendarmerie**, de la **police** ou **procureur de la République**

Conflit entre un – ou une - vétérinaire titulaire et un – ou une - vétérinaire en collaboration libérale

Type de contrat **Contrat de collaboration libérale**

Réglementation applicable **Loi n°2005-882 du 2 août 2005**
Principes généraux du **droit des contrats** (Code civil)
Code de déontologie vétérinaire

Points à noter **absence de lien de subordination** entre titulaire et collaborateur
La possibilité pour le collaborateur de se constituer une **clientèle personnelle apparaît dans le contrat**

Rupture de contrat conditions et modalités prévues dans le contrat

Modes amiables de gestion des conflits

Discussion

Conciliation et **médiation ordinale**

= Obligation déontologique et contractuelle avant toute autre action

Mode alternatif de gestion des conflits

Arbitrage (en fonction des situations)

Voie contentieuse

saisine du **tribunal judiciaire**

Saisine du **Conseil des prud'hommes** si le collaborateur demande la requalification de son contrat en contrat de travail

Ressources à la disposition des personnes en conflit

Soutien psychologique entourage / professionnels / associations
Envisager si nécessaire un arrêt de travail

Conseils associations / juristes / avocats
Syndicats SNVEL

Si désaccord en lien avec le non-respect des obligations déontologiques des vétérinaires : **possible dépôt de plainte ordinale** auprès du président de conseil régional de l'Ordre

Si une infraction a été commise : **possible dépôt de plainte** auprès de la **gendarmerie**, de la **police** ou **procureur de la République**

Conflits entre associés

Type de contrat **statuts** de la société
 Pacte d'associés

Réglementation applicable
 Droit des sociétés
 Code de déontologie vétérinaire

Quelques issues possibles au conflit

Les associés trouvent un moyen de poursuivre le travail en commun
Sortie d'un des associés (*conditions et modalités prévues dans les contrats*)
Vente de la structure
Dissolution anticipée (*d'un commun accord ou judiciaire*)

Moyens de gestion des conflits à la disposition des vétérinaires

Modes amiables

Discussion éventuellement accompagnée par un conseil extérieur
Conciliation et médiation ordinale
= Obligation déontologique et contractuelle avant toute autre action

Mode alternatif

Arbitrage clause pouvant être insérée dans les contrats

Voie contentieuse saisine du **tribunal judiciaire**

Le tribunal peut décider de nommer un mandataire ou un administrateur provisoire
En cas de désaccord paralysant le fonctionnement de la structure et en dernier recours :
*possibilité de prononcer la **dissolution judiciaire** de la société*

Ressources à la disposition des personnes en conflit

Soutien psychologique entourage / professionnels / associations
 Envisager si nécessaire un arrêt de travail

Conseils associations / juristes / avocats
 Syndicats SNVEL

*Si désaccord en lien avec le non-respect des obligations déontologiques des vétérinaires : **possible dépôt de plainte ordinale** auprès du président de conseil régional de l'Ordre*

*Si une infraction a été commise : **possible dépôt de plainte** auprès de la **gendarmerie**, de la **police** ou **procureur de la République***

Cas particulier des désaccords entre collègues en l'absence de toute relation contractuelle directe – quelques points à noter :

Obligation déontologique de conciliation et médiation ordinale entre confrères, consœurs, si les personnes en conflit sont des vétérinaires
Obligation de prévention des risques psycho-sociaux par l'employeur si au moins l'une des personnes impliquées est un salarié

3. Conclusion : développement des modes amiables (*dont la médiation*) et des modes alternatifs sous l'influence de l'Ordre des vétérinaires

Qui peut dire qu'il n'a jamais vécu de tension dans une relation ?

Les tensions font partie intégrante de toute relation humaine. Le milieu du travail - *et au sein de celui-ci le milieu vétérinaire* - ne constitue pas une exception à la règle. Ignorées ou prises en charge de façon maladroite, ces tensions peuvent évoluer en conflits délétères, générateurs de souffrance pour les personnes impliquées ou impactées. Il n'est pas rare que le fonctionnement de l'établissement en soit alors perturbé.

Nous nous sommes intéressés dans cette première partie aux difficultés relationnelles que peuvent rencontrer les vétérinaires en clientèle avec leur entourage professionnel direct (*confrères et consœurs, auxiliaires vétérinaires*), ainsi qu'aux dispositifs de résolution des conflits vers lesquels les vétérinaires peuvent se tourner.

Nous avons vu que les difficultés relationnelles peuvent se cristalliser sur différents points de désaccord : vision que chacun a de son métier (*celui de vétérinaire étant souvent présenté comme la concrétisation d'un rêve d'enfant*) ; organisation du travail (*avec des difficultés spécifiquement liées à la permanence et continuité des soins*) ; relations interpersonnelles avec les collègues (*pouvant dans certains cas aller jusqu'au harcèlement, et étant parfois associées à la notion de « personnalité difficile »*) ; difficultés personnelles directement en lien avec le travail, ou bien concernant la vie privée et impactant la vie professionnelle... Certaines difficultés sont liées à l'existence, pour le même métier de vétérinaire en clientèle, de trois modes d'exercice différents, avec chacun ses particularités : chef ou cheffe d'entreprise, collaboration libérale, salariat. Les établissements de soins vétérinaires évoluent, s'agrandissent et parfois se rassemblent, entraînant de nouveaux défis pour la profession en termes de gestion des ressources humaines. La liste des désaccords possibles est longue, et il serait illusoire de prétendre en faire la présentation exhaustive.

Nous avons vu que deux voies s'offrent aux vétérinaires qui souhaitent engager des démarches de résolution du conflit : la voie amiable et la voie contentieuse.

Lorsque le conflit les oppose à un confrère ou une consœur, le Code de déontologie vétérinaire (*lui-même inscrit au Code rural et de la pêche maritime*) précise que les vétérinaires ont une obligation déontologique de rechercher une résolution amiable avant toute action en justice. Il s'agira dans un premier temps de tenter une conciliation, et dans un second temps, en cas d'échec de la conciliation, de solliciter une médiation ordinale.

La conciliation est de la responsabilité des parties. Celles-ci en choisissent elles-mêmes la forme, ainsi que le conciliateur le cas échéant (*elles s'accordent alors avec ce dernier sur le processus et ses modalités pratiques, dont les honoraires*). S'il n'intervient pas directement dans la conciliation, l'Ordre des vétérinaires tient à jour une liste de conciliateurs et conciliatrices ayant adhéré à la Charte ordinale de la conciliation, et justifiant d'un intérêt et de compétences dans ce domaine.

La médiation ordinale est quant à elle confiée à des conseillers ordinaires. Elle se déroule dans les conditions fixées par l'Ordre, qui en supporte le coût.

Si le conflit concerne un/une/des vétérinaire(s) et un/une/des auxiliaire(s), la conciliation et/ou la médiation restent possibles de façon conventionnelle.

En cas d'échec des modes amiables, le vétérinaire peut décider de saisir la justice. Il s'agira selon les cas du tribunal judiciaire ou du conseil des prud'hommes.

Il existe deux autres juridictions devant lesquelles le vétérinaire peut déposer une plainte :

- *Ordinale (Ordre des vétérinaires) si la plainte concerne un confrère ou une consœur, et qu'elle est liée à un possible non-respect des dispositions du Code de déontologie*
- *Pénale (commissariat de police ou gendarmerie) en cas d'infraction, avec possibilité pour la victime de se constituer partie civile*

Dans certains types de conflits, les vétérinaires pourront choisir de faire appel à un arbitrage (*jugement privé*). L'Ordre des vétérinaires s'est récemment constitué Chambre d'arbitrage dédiée aux conflits graves entre confrères, avec pour mission de soutenir l'organisation des arbitrages sans interférer avec la mission des arbitres, qui seront des élus ordinaires spécifiquement formés.

On constate ici l'omniprésence de l'Ordre des vétérinaires dans la gestion des conflits impliquant les membres de la profession, avec la volonté affichée de promouvoir les modes de résolution amiables et alternatifs.

Parallèlement aux dispositifs présentés ci-dessus, les vétérinaires en souffrance pourront prendre soin d'eux en recherchant un accompagnement psychologique, en s'autorisant à envisager un arrêt de travail si nécessaire, en demandant conseils et soutien auprès d'associations, de syndicats, de professionnels du droit (*juristes ou avocats*), voire de la médecine ou de l'inspection du travail pour les salariés.

4. Questions posées par les dispositifs de résolution des conflits présentés

Confrontés à un conflit au travail, les vétérinaires demandent fréquemment :

« Et maintenant, que va-t-il se passer ? Que risque-t-il de se passer ? Que puis-je faire ? ».

Lorsqu'ils arrivent dans une nouvelle structure, lorsqu'ils s'associent, lorsqu'ils sont chefs d'entreprise et embauchent un nouveau collaborateur ou salarié, les vétérinaires se posent rarement la question de ce qui se passera en cas de conflit. C'est une question qu'on se pose (trop) souvent lorsque les choses vont déjà mal.

Dans cette première partie, nous nous sommes intéressés à la place de la médiation dans le paysage de la résolution des conflits en milieu vétérinaire.

J'y ai parfois parlé au singulier - *la ou le vétérinaire en conflit au travail* - comme si ce dernier était la seule personnes impliquée, responsable, en capacité d'agir... Pourtant, il faut être au moins deux pour entretenir un conflit. *Où est l'autre personne ? Comment vit-elle les choses ? Quelle est sa version à elle de l'histoire ?* Lorsque le conflit s'enlise, la relation peut être tellement mise à mal que chaque partie a l'impression d'être seule – *seule à souffrir, seule à vouloir que les choses évoluent...*

Lorsque l'une d'elle décide d'entamer des démarches, elle le fait souvent sans concertation avec l'autre personne.

Transmise par notre culture, la vision que nous avons du conflit est tranchée : *un adversaire contre l'autre, un gagnant (le plus fort, celui qui a raison...) et un perdant (le plus faible, celui qui a tort et qui ressort humilié de la confrontation...)*. Le conflit est perçu comme dangereux et délétère, et à

moins que cette perception ne change, il le devient. Le conflit coupe et isole. La première étape pour sortir de cet isolement consisterait peut-être à ne pas parler du vétérinaire en conflit (*au singulier*) mais à se replacer dans le cadre de la relation, même si cette relation est en souffrance au moment où on initie les démarches. *Sommes-nous prêts à revisiter notre façon de voir le conflit ?*

Aux questions « *Et maintenant, que va-t-il se passer ? Que puis-je faire ?* », la réponse est simple en apparence : « *S'il s'agit d'un problème avec un confrère ou une consœur, il faut tenter une conciliation, et en cas d'échec demander une médiation ordinale* ».

Dans la pratique, beaucoup de vétérinaires ne font pas la différence entre conciliation et médiation ; entre médiation et médiation ordinale, entre médiation conventionnelle et médiation judiciaire. Ils ne savent pas dans quel cadre se déroulent ces processus, quelles en sont les limites, ni ce qu'ils peuvent en attendre.

Si ce mémoire pouvait contribuer - à sa mesure - à lever ces confusions, j'en serais heureuse.

Et s'il s'agit d'un conflit impliquant un ou une auxiliaire vétérinaire ?

Même si on comprend que les obligations déontologiques ne peuvent par essence s'appliquer qu'aux vétérinaires, n'est-il pas dommage que les dispositifs mis en place pour une résolution amiable des différends ne concernent que 50 % des intervenants en établissements de soins vétérinaires, laissant de côté les 50 % que sont les auxiliaires vétérinaires ?

Concernant le cadre dans lequel s'inscrivent conciliation et médiation ordinale, la question de la participation volontaire des parties se pose dans la mesure où le Code de déontologie en fait une étape incontournable dans la résolution de tout conflit entre confrères, consœurs. L'obligation de tenter de recourir à un mode a fait couler beaucoup d'encre, tant d'un point de vue juridique que lié à l'esprit même des modes amiables. *Quelle est l'intention derrière ces clauses, quelles en sont les limites, et que permettent-elles ?*

Concernant les médiateurs ordinaires, d'autres questions se posent.

La première a trait à leur formation, qu'on peut confronter au consensus qui semble se dessiner autour de la formation à la médiation généraliste.

La seconde question a trait à la posture du médiateur, et plus précisément la perception qu'en auront les parties, perception essentielle lors de toute médiation. *Lorsque le médiateur est un conseiller ordinal désigné par le président du Conseil régional de l'Ordre des vétérinaires, sera-t-il perçu par les vétérinaires en conflit comme indépendant, neutre et impartial ?*

Les confrères ou consœurs en conflit se demanderont peut-être si le médiateur ordinal sera tenté de dire le droit ou la déontologie. Peut-être d'ailleurs est-ce nécessaire au bon déroulement du processus, à certaines étapes spécifiques et dans un objectif d'information des parties ? Mais les médiateurs (*non ordinaires*) diront qu'on sort alors du cadre de la médiation pour entrer dans celui de la conciliation, ou dans celui du conseil.

Les médiateurs ordinaires ne sont pas les seuls médiateurs touchés par ces questions. Dans l'exposé que j'ai fait des différents points de désaccords possibles entre les vétérinaires et les membres de leur entourage professionnel, j'ai éprouvé le besoin de dire le droit, de donner des apports de déontologie, de recontextualiser certaines situations, de faire des interprétations et

de souffler de possibles solutions... toutes prérogatives qui ne sont pas, a priori, celles du médiateur.

La question se pose quelle que soit la médiation et quel que soit le médiateur - ou la médiatrice. Elle en appelle souvent une autre : celle de savoir si le médiateur doit être expert de son domaine d'intervention. *Un médiateur intervenant dans un conflit impliquant des vétérinaires doit-il être expert du milieu vétérinaire ? Expert du droit (droit des sociétés, des contrats, du travail...) ? Expert en management ? Ou doit-il simplement être expert de la relation ?*

Se pose également la question des limites de la médiation : *est-elle toujours, systématiquement, un mode de résolution adapté ? Pourquoi, alors que des dispositifs existent dans le milieu vétérinaire, semble-t-elle mettre du temps à se développer ? Quels sont les freins à la médiation en milieu vétérinaire ?*

La médiation peut-elle intervenir de façon complémentaire avec d'autres approches ? Si elle s'intéresse à la relation, la relation est parfois impactée par les difficultés personnelles de l'une des parties. Or, la médiation n'a pas vocation à devenir accompagnement individuel. Elle n'a pas non plus vocation à auditer les structures ou dire aux personnes comment organiser leur travail. *La médiation peut-elle s'inscrire dans une approche systémique de prise en charge des conflits, en coopération éventuelle avec d'autres intervenants, approche qui s'intéresserait non seulement à leur résolution, mais aussi à leur prévention ?*

La question se pose finalement - dans ce paysage de résolution des conflits marqué par l'influence de l'Ordre des vétérinaires, mais aussi par le développement des accompagnements individuels d'une part, et des accompagnements des structures d'autre part - de la place du médiateur indépendant.

Nous nous proposons d'apporter à ces questions des éléments de réponse dans la seconde partie de ce mémoire.

Pour le moment, nous allons nous intéresser aux conflits qui peuvent éclater entre les vétérinaires praticiens et leurs clients.

E. Vétérinaires en conflit avec leurs clients

La médiation nous apprend que toute relation traverse, à un moment ou un autre, sa part de tensions et de conflits. Elle nous apprend également que dans la relation, chacun est responsable à 50 % de ce qui se passe avec l'autre.

Cette façon de voir les choses peut être difficile à entendre, tant nous sommes habitués à une vision binaire des conflits : « auteur-victime », « coupable-innocent ». Le poids de nos conditionnements fait que ce qui est habituel (*en lien avec notre culture et nos apprentissages, et donc relatif*) finit par nous sembler naturel. Dans les conflits que nous rencontrons au quotidien, chaque

protagoniste se pense souvent comme une victime innocente, et voit l'autre comme responsable de la situation – *un responsable qu'il faut punir et qui nous doit réparation, publiquement si possible*. Nous verrons dans la seconde partie de ce mémoire que la réalité peut être appréhendée de façon plus nuancée.

La relation « *vétérinaire praticien – client* » ne fait pas exception à la règle : elle est parfois mise à mal par des tensions et des conflits, avec une particularité qu'il nous semble important de noter ici : *les émotions peuvent y être démultipliées, à l'échelle de la valeur que nous accordons aux animaux qui en sont l'enjeu*. La personne qui s'estime lésée peut alors engager des démarches qui dépendront à la fois de la nature du conflit et de la partie qui initie le processus (*le client ou le vétérinaire*). Dans le monde judiciaire, cette partie est appelée « *partie la plus diligente* ».

Dans les paragraphes suivants, nous nous intéresserons tout d'abord au cas où la personne qui s'estime lésée est le client. Nous distinguerons quatre situations possibles, en fonction de ce que le client reproche à son vétérinaire⁵⁵ :

- Le client estime que son vétérinaire a commis une erreur médicale
- Le client estime que son vétérinaire n'a pas respecté les dispositions du Code de déontologie
- Le client n'est pas satisfait des prestations du vétérinaire
- Le client affirme que le vétérinaire a commis une infraction (*insultes, coups, maltraitance...*)

Pour chaque situation, il existe des dispositifs de résolution amiable du différend (*expertise amiable, conciliation ordinale, médiation de la consommation et pourquoi pas, dans le dernier cas, médiation pénale*). Si le client opte pour la voie contentieuse, il peut déposer plainte auprès des juridictions civiles, ordinales ou pénales en fonction des cas – *une plainte auprès d'une juridiction n'excluant pas une plainte simultanée auprès d'une autre*.

Dans un second temps, nous verrons que le vétérinaire peut lui aussi s'estimer lésé dans sa relation avec son client. Il s'agira notamment de cas d'incivilités ou agressions, cyberharcèlement ou impayés. Nous verrons quelles solutions s'offrent alors à lui.

1. Lorsque le client estime que le vétérinaire a commis une erreur

a) *Responsabilité civile professionnelle des vétérinaires en clientèle*⁵⁶

La *responsabilité civile* est définie comme l'obligation qu'une personne a de réparer un dommage causé à une autre personne, dans le cadre des rapports entre individus. Lorsque ce dommage survient à l'occasion d'une activité professionnelle, on parle de *responsabilité civile professionnelle (RCP)*.

La responsabilité civile professionnelle des vétérinaires praticiens peut être liée à la notion de *contrat de soins* (on parle alors de *responsabilité contractuelle*) ou à la notion de *garde juridique des animaux* (on parle alors de *responsabilité délictuelle*).

⁵⁵ Pour en savoir plus : site internet de l'Ordre des vétérinaires – *J'ai un différend avec un vétérinaire*

⁵⁶ D'après : BOSCASSI, Olivier. Dossier de l'Ordre des vétérinaires « *Responsabilité civile professionnelle du vétérinaire* »

La responsabilité contractuelle du vétérinaire – en lien avec le contrat de soins

En médecine humaine, l'arrêt Mercier⁵⁷ établit la nature contractuelle des liens unissant un soignant et son patient :

« Il se forme entre le médecin et son client un véritable contrat comportant, pour le praticien, l'engagement, sinon bien évidemment de guérir le malade, du moins de lui donner des soins, non pas quelconques mais consciencieux, attentifs, et réserve faite de circonstances exceptionnelles, conformes aux données acquises de la science ; [...] la violation, même involontaire, de cette obligation contractuelle est sanctionnée par une responsabilité de même nature, également contractuelle ».

Cinq ans plus tard, un nouvel arrêt de la Cour de Cassation⁵⁸ établit que les mêmes règles s'appliquent aux relations entre les vétérinaires praticiens et leurs patients, les vétérinaires étant tenus d' *« apporter des soins consciencieux, attentifs et conformes aux données acquises de la science ».*

Le contrat de soins passé avec le client est généralement tacite, mais il peut être formalisé (*dans une convention de soins par exemple*). Ce contrat entraîne pour les vétérinaire deux types d'obligation :

- L'obligation de moyens : les vétérinaires ne sont pas tenus de guérir car ils ne sont pas tout puissants, mais on attend d'eux qu'ils mettent tout en œuvre pour soigner. Dans certains cas pour lesquels les aléas sont jugés faibles et le risque d'échec moins admissible, cette obligation de moyens peut se transformer en obligation de moyens renforcés, ou bien s'accompagner d'une obligation de résultat (*qualité d'une radiographie par exemple*), ou de sécurité du résultat (*l'animal ne doit pas sortir de l'établissement dans un état plus dégradé que lorsqu'il y est entré, avec une infection nosocomiale par exemple*).
- L'obligation d'obtenir le consentement éclairé du client
« Il formule ses conseils et ses recommandations, compte tenu de leurs conséquences, avec toute la clarté nécessaire et donne toutes les explications utiles sur le diagnostic, sur la prophylaxie ou la thérapeutique instituée et sur la prescription établie, afin de recueillir le consentement éclairé de ses clients⁵⁹».
Autrement dit, le vétérinaire explique à son client sa démarche, les possibilités en termes d'examens complémentaires et traitements, et tous deux conviennent ensemble de la conduite à tenir pour la suite.

La responsabilité délictuelle du vétérinaire

Elle se décline selon trois volets :

⁵⁷ Cour de Cassation, 1936

⁵⁸ Cour de cassation, 24 janvier 1941

⁵⁹ Article 242-48 du Code de déontologie vétérinaire

- Garde juridique de l'animal : les vétérinaires sont responsables des dégâts causés par les animaux qui leur sont confiés, que ce soit à l'occasion d'une consultation ou d'une hospitalisation.
Par exemple : une vache qui donne un coup de pied à l'éleveur au cours d'une visite, (hors prophylaxie)
- Dépôt salarié : en dehors du contrat de soin, les vétérinaires sont responsables des dommages causés aux animaux qui leur sont confiés.
Par exemple : un animal se blesse au cours de son hospitalisation
- Le fait des choses. Les vétérinaires, s'ils sont responsables des dommages causés de leur propre fait, le sont aussi concernant les dommages causés par les choses dont ils ont la garde.
Par exemple : dommages causés à l'animal ou son propriétaire par l'inadéquation des locaux

Trois conditions sont nécessaires pour que la responsabilité civile professionnelle du vétérinaire praticien soit engagée :

- Existence d'un **dommage** ou d'un préjudice (*atteinte physique, détérioration de la santé, mort*)
- Existence d'une **faute** de la part du vétérinaire
- Existence d'un **lien de causalité** entre le dommage et la faute

Que se passe-t-il lorsque la responsabilité civile professionnelle du vétérinaire praticien est mise en cause ?

b) Mise en cause de la responsabilité civile professionnelle du vétérinaire : et après ?

(1) Qu'est-ce qu'une transaction entre un client et son vétérinaire ?

La transaction est parfois présentée comme un mode de résolution des litiges, alors qu'il s'agit en fait du résultat de leur résolution, d'un acte qui les clôture. La transaction est « *un contrat par lequel les parties, par des concessions réciproques, terminent une contestation née, ou préviennent une contestation à naître⁶⁰* ». Le cheminement qui permet d'arriver à cet arrangement basé sur les concessions des uns et des autres n'est pas précisé.

La transaction peut, à la demande des parties, être homologuée par le juge compétent. Cette procédure lui donne force exécutoire.

Dans le milieu vétérinaire, un praticien et son client qui arrivent à trouver ensemble une solution à leur litige peuvent opter pour une transaction. Cela suppose un contexte peu conflictuel, des relations vétérinaire/client basées sur la confiance, ainsi qu'un enjeu financier relativement peu élevé. Dans de telles situations, la transaction se fera souvent de manière informelle. Le vétérinaire,

⁶⁰ Article 2044 du Code civil

sans reconnaître explicitement sa responsabilité, « fait un geste », et son client accepte ce geste comme réparation du préjudice subi. L'affaire est close.

Cette pratique est déconseillée par certains praticiens, qui estiment qu'elle sème la confusion (*pourquoi le vétérinaire fait-il un geste s'il n'a rien à se reprocher ?*) et qu'elle risque de donner aux clients l'habitude faire des réclamations au moindre mécontentement, alors que les vétérinaires sont soumis (*sauf exceptions*) à une obligation de moyens et non de résultats. Pour ces praticiens, si le vétérinaire a commis une erreur, ce sont aux assurances de prendre le relais - et dans le cas contraire, le vétérinaire n'a pas à « faire un geste ».

(2) Déclaration auprès de l'assurance du vétérinaire, expertise amiable

Le vétérinaire praticien a l'obligation de couvrir son activité par une assurance en responsabilité civile professionnelle⁶¹. Lorsque cette responsabilité est mise en cause, il lui est conseillé d'apporter une réponse qui prenne en compte deux aspects⁶² :

- *L'aspect factuel* - avec la faute invoquée et la réparation demandée
- *L'aspect émotionnel* - qui ne doit pas être négligé même s'il n'est pas exprimé explicitement, le client pouvant être très affecté par la situation (*en cas de mort de son animal par exemple*). Il peut être difficile pour le vétérinaire d'accueillir avec empathie et professionnalisme les émotions du client, la remise en cause parfois brutale de sa compétence et de son travail pouvant être pour lui très déstabilisante, voire constituer un véritable traumatisme.

Concernant la demande factuelle, le vétérinaire qui voit sa responsabilité civile professionnelle mise en cause a l'obligation de communiquer à ses clients les coordonnées de son assureur⁶³. De son côté, il contacte lui-même son assurance et rédige une déclaration consignait sa version des faits. L'assurance prend alors le relais, généralement en mettant en place une procédure d'expertise vétérinaire dite amiable : elle missionne à ses frais un vétérinaire expert chargé de constater le dommage et d'en déterminer les causes, en collectant les informations qu'il juge nécessaires (*diagnoses des parties, autopsie en cas de mort de l'animal...*). L'expert est également chargé d'estimer le montant du préjudice. A la fin de sa mission, il rédige un rapport.

Si le client le souhaite, il a la possibilité de contacter sa propre assurance, d'être représenté ou de nommer son propre expert. Dans ce cas de figure, chaque expert représente les intérêts de la partie qui l'a missionné - *et dans cette optique, s'ils ne peuvent mentionner dans leurs rapports de fausses informations, il leur est possible de ne pas mentionner des informations dont ils auraient connaissance et qui porteraient préjudice à la partie qu'ils représentent*.

Une fois que le ou les experts ont remis leur rapport, si un terrain d'entente est trouvé entre le vétérinaire, son assureur, le client (et son assureur le cas échéant), l'aspect financier du litige est clôturé. Dans le cas contraire, l'affaire peut être portée en justice, devant les juridictions civiles.

⁶¹ Article 242-48 du Code de déontologie vétérinaire

⁶² BAUSSIER, Michel [2018]

⁶³ Article 242-35 du Code de déontologie vétérinaire

(3) Action en justice et expertise judiciaire

Le *droit à l'action civile* se définit comme le droit de faire appel à la justice pour quiconque s'estime lésé, ainsi que le droit pour l'autre partie de se défendre⁶⁴. Le client qui estime que son vétérinaire a commis une erreur médicale peut donc saisir la justice. Cette saisine n'interviendra généralement qu'en dernier recours, et ce pour différentes raisons :

- Le « circuit habituel » consiste à passer en premier lieu par les assurances pour tenter d'obtenir un dédommagement financier, comme nous l'avons vu au paragraphe précédent
- Depuis l'entrée en vigueur de la loi de modernisation de la justice de XXI^{ème} siècle, le droit à l'action civile est assorti d'une obligation, pour les litiges ne dépassant pas 5000 euros, d'une tentative préalable de résolution amiable (*conciliation judiciaire, médiation ou procédure participative*)⁶⁵.

Lorsque le client porte l'affaire devant les juridictions civiles, le juge a généralement recours à un vétérinaire expert, qui ne sera pas le même que celui ou ceux intervenus en phase amiable, et dont « *la mission consistera à déterminer si les soins donnés ont été attentifs, consciencieux et conformes aux données acquises de la science, dans la négative à préciser si le dommage est en relation directe et certaine avec les soins reçus, et enfin à donner un avis sur le préjudice subi*⁶⁶ ».

Chaque partie a la possibilité de prendre conseil auprès d'un expert appelé « expert de partie ». On peut donc avoir, lors d'une procédure judiciaire, l'intervention simultanée de trois experts : l'expert judiciaire qui remettra son rapport au juge et les deux experts de partie dont le rôle se limitera à éclairer chacun la partie qui l'a nommé.

Une fois toutes les informations en main, le juge tranche le litige. Une procédure judiciaire est réputée longue (*les parties pouvant faire appel des décisions rendues*) et coûteuse (*les frais de procédures dépassant largement, dans certains cas, le montant du préjudice*).

(4) Trancher le litige... ou résoudre le conflit ?

(a) Les assurances et la justice tranchent le litige

Nous avons vu que lorsque le client estime que son vétérinaire a commis une erreur médicale, l'usage veut que le litige soit pris en charge par les assurances dans un premier temps, et la justice dans un second temps, en cas d'impossibilité de trouver un accord avec les assurances.

Au cours de ces démarches, seuls les éléments factuels sont débattus, l'objectif étant de déterminer les responsabilités, chiffrer le préjudice et décider du montant des réparations financières.

Il est donc possible qu'à la fin de la procédure le litige soit résolu sans que le conflit ne soit vidé, sans que les émotions parfois intenses vécues par le client et son vétérinaire n'aient pu être

⁶⁴ Article 30 du Nouveau code de procédure civile

⁶⁵ Article 750-1 du Nouveau code de procédure civile, issu de l'article 4 du décret n°2019-1333 du 11/12/2019

⁶⁶ DUCY FROMENT, Daphnée [2002]

exprimées et entendues, sans que la relation vétérinaire/client mise à mal ait eu une chance d'être réparée. Et cette relation est si précieuse pour nombre de confrères, de consœurs et leurs clients...

On peut alors se demander si une démarche telle que la médiation n'aurait pas sa place ici. Non pas « à la place » des assurances, des experts ou de la justice mais à leurs côtés, de façon indépendante et complémentaire - *pourquoi pas en s'inspirant de la façon dont les médiations judiciaires prennent place au cours de la procédure judiciaire, sans exclure la possibilité de recourir à des experts ou en dernier recours à la décision du juge.*

(b) Un recours amiable est possible pour les clients non professionnels : la médiation de la consommation

« Depuis le 1 janvier 2016, les professionnels, dont les vétérinaires, sont tenus de proposer aux consommateurs, en cas de différend, la possibilité de recourir gratuitement à un médiateur de la consommation⁶⁷ ».

Les désaccords concernés sont relatifs aux prestations vétérinaires, mais peuvent également relever du domaine de la responsabilité civile professionnelle.

Ce sujet sera traité un peu plus loin dans ce mémoire.

2. Lorsque le client estime que le vétérinaire n'a pas respecté les dispositions du Code de déontologie

a) *Obligations déontologiques des vétérinaires envers leurs clients*

Ces obligations sont explicitées dans le Code de déontologie vétérinaire. Les points principaux – de mon point de vue – sont les suivants :

Les vétérinaires sont tenus d'adopter une attitude respectueuse envers les animaux et leurs propriétaires, attitude qui prenne en compte les relations affectives pouvant exister entre les deux⁶⁸. Ils sont tenus d'expliquer leur démarche aux clients, afin que ceux-ci puissent donner aux soins proposés leur consentement en toute connaissance de cause. Ce consentement est appelé « consentement éclairé »⁶⁹.

Les vétérinaires sont soumis au secret professionnel⁷⁰.

Les vétérinaires doivent assurer la permanence et la continuité des soins pour les animaux de leur clientèle⁷¹. Si on leur présente un animal malade ou blessé en péril, ils ont l'obligation de le recevoir pour lui prodiguer les premiers soins et atténuer ses souffrances. Si cela leur est impossible (*espèce pour laquelle ils ne sont pas compétents, pas équipés, ou si la valeur de l'animal dépasse le*

⁶⁷ DIAZ, Christian [2017]

⁶⁸ Articles 242-33 alinéa VIII et R.242-48 alinéa III du Code de déontologie vétérinaire

⁶⁹ Article 242-48 alinéa II du Code de déontologie vétérinaire

⁷⁰ Article 242-33 alinéa V du Code de déontologie vétérinaire

⁷¹ Article 242-48 alinéa IV et R.242-61 du Code de déontologie vétérinaire

montant de leur assurance) ils doivent orienter l'animal vers un confrère ou une consœur en mesure de le recevoir⁷².

Leur pratique se doit d'être transparente : ils sont tenus de communiquer aux clients une information claire sur les prestations fournies et sur leur coût. Ils doivent leur permettre d'accéder au Code de déontologie et leur communiquer s'ils le souhaitent les coordonnées du Conseil régional de l'Ordre. Ils doivent enfin leur communiquer, s'ils le demandent, les coordonnées de leur assurance en responsabilité civile professionnelle⁷³.

b) Mise en cause de la responsabilité ordinale du vétérinaire

Lorsque le client estime que le vétérinaire n'a pas respecté les dispositions du Code de déontologie, il peut se tourner vers l'Ordre des vétérinaires. S'il ne porte pas expressément plainte et se contente de signaler une difficulté, sa demande est appelée doléance. Dans le cas contraire, il s'agit d'une plainte.

Les clients font parfois appel à l'Ordre pour des situations relevant non pas de la déontologie, mais de la responsabilité civile professionnelle (*et vice-versa*) ; il n'est d'ailleurs pas rare que certaines situations relèvent des deux catégories à la fois. Une des missions de l'Ordre sera donc, une fois le client entendu, de l'informer et l'orienter dans ses démarches. Si la revendication relève bien de la déontologie, elle sera traitée différemment en fonction de sa nature (*doléance ou plainte au sens strict*).

(1) Doléance auprès du Conseil régional de l'Ordre des vétérinaires

Le conseiller ordinal chargé des doléances entend le client mécontent.

Il contacte le vétérinaire mis en cause, entend sa version des faits et lui demande d'écrire un courrier explicatif à l'attention du client. Une fois ce courrier reçu le client décide s'il souhaite ou non poursuivre ses démarches en déposant une plainte.

(2) Dépôt de plainte auprès du Conseil régional de l'Ordre des vétérinaires

Le dépôt de plainte doit respecter un certain formalisme : il se fait par lettre recommandée auprès du Président du conseil régional de l'Ordre, lettre dont l'intention est clairement exprimée. Le vétérinaire poursuivi est informé, et un rapporteur chargé de l'affaire est nommé parmi les conseillers ordinaires. Le rapporteur dispose de six mois, à compter de sa nomination, pour rendre son rapport.

⁷² Article 242-48 alinéa V du Code de déontologie vétérinaire

⁷³ Article 242-35 du Code de déontologie vétérinaire

(a) Conciliation ordinale obligatoire avant toute enquête disciplinaire depuis la réforme de l'Ordre de 2017

Depuis la réforme de l'Ordre de 2017, le rapporteur a l'obligation de tenter de réunir le plaignant et le vétérinaire poursuivi pour une conciliation disciplinaire. Si les parties acceptent et parviennent à s'entendre, la réunion peut déboucher sur le retrait de la plainte. Si les parties refusent d'assister à la réunion ou que la conciliation n'aboutit pas, le rapporteur rédige un procès-verbal de non-conciliation, et l'enquête disciplinaire proprement dite débute.

(b) En cas d'échec de la conciliation : enquête ordinale⁷⁴

Le rapporteur mène son enquête : il auditionne le client et le vétérinaire, réceptionne les éventuelles pièces que ces derniers lui transmettent, et rédige un rapport à l'attention du Président du conseil régional de l'Ordre ainsi que de la Chambre régionale de discipline qui sera chargée de juger l'affaire.

La Chambre régionale de discipline est constituée d'un président magistrat à la Cour d'appel (*honoraire ou en activité*) et de quatre assesseurs, tirés au sort avant chaque audience parmi les vétérinaires conseillers ordinaires des régions composant la circonscription disciplinaire (*à l'exception de la circonscription où exerce le vétérinaire poursuivi*).

Si la plainte est estimée fondée et relevant bien de la compétence de la chambre de discipline, une audience est fixée. Lors de l'audience, le rapporteur présente son rapport. L'auteur de la plainte, le vétérinaire incriminé et les éventuels témoins sont entendus.

Si une sanction est prononcée, il peut s'agir d'un avertissement, d'une réprimande, d'une injonction de formation, de la suspension temporaire du droit d'exercer la profession pour une durée maximale de 10 ans (*sur tout ou partie du territoire*), ou enfin de la radiation du tableau de l'Ordre. Le vétérinaire a la possibilité de faire appel de la décision auprès de la Chambre nationale de discipline, et en dernier recours en conseil d'état.

La partie perdante peut être condamnée aux dépens, c'est-à-dire à régler les frais liés à la procédure.

Il semble intéressant de préciser ici qu'une plainte disciplinaire ne permet pas au client de recevoir un dédommagement de la part du vétérinaire (*les dédommagements étant, comme nous l'avons vu, du ressort des assurances en responsabilité civile professionnelle et de la justice civile*).

c) L'action disciplinaire peut avoir lieu en parallèle d'une mise en cause de la responsabilité civile professionnelle

Comme nous l'avons vu, dans certains cas la plainte d'un client peut relever à la fois de la déontologie et de la responsabilité civile professionnelle. Les deux procédures peuvent donc co-exister.

⁷⁴ Règlement intérieur des Chambres de discipline [version du 20 mars 2019]

d) *Rapports d'activité des Chambres de discipline de l'Ordre des vétérinaires*

Chaque année, les Chambres de discipline de l'Ordre des vétérinaires publient un rapport de leur activité. Les chiffres présentés dans le tableau ci-dessus sont issus des rapports pour les années 2017, 2018 et 2019.

Année		2017	2018	2019
Nombre de plaintes ordinales (1)		139	145	133
Nombre de vétérinaires visés par les plaintes ordinales (2)		143	178	225
Proportion des plaintes des particuliers (3)		47 % Soit 65 plaintes	60 % Soit 87 plaintes	62 % Soit 82 plaintes
Proportion des plaintes des vétérinaires (4)		24 % Soit 33 plaintes	19 % Soit 28 plaintes	11 % Soit 15 plaintes
Nombre d'affaires audiencées (5)		106	93	79
Sanctions prononcées	Relaxe	20 %	30 %	46.5 %
	Avertissement	39 %	32 %	20.5 %
	Réprimande	9 %	13 %	5.7 %
	Suspension d'exercice	32 %	25 %	27.3 %

(1) *Toutes plaintes confondues (particuliers, autres vétérinaires, Ordre, administration)*

(2) *Une plainte ordinale peut viser plusieurs vétérinaires*

(3) *Fait principal reproché par les particuliers : attitude du vétérinaire vis-à-vis du client, manque d'attention*

(4) *Faits reprochés par les vétérinaires : manque de confraternité (67 % en 2019), infractions dans le domaine de la pharmacie (17 % en 2019), compérage (17 % en 2019)*

(5) *La différence entre le nombre de plaintes et le nombre de plaintes audiencées correspondant aux ordonnances : De rejet (plaintes non recevable)
De fin de poursuite (généralement à la suite d'une procédure réussie de conciliation disciplinaire)*

Les vétérinaires ont la possibilité de faire appel de la décision rendue devant la Chambre nationale de discipline dans un premier temps, et devant le Conseil d'Etat en dernier recours

Tableau de synthèse des plaintes déposées auprès l'Ordre des vétérinaires en 2017, 2018 et 2019

En 2019, le coût moyen d'une procédure de discipline était de 541 euros, pris en charge par la partie perdante avec une possible participation de l'Ordre.

La durée moyenne de la procédure, du dépôt de plainte à la décision, était de 590 jours, avec parfois de fortes disparités entre les régions.

3. Lorsque le client n'est pas satisfait de la prestation du vétérinaire :
médiation de la consommation⁷⁵

« Depuis le 1 janvier 2016, les professionnels, dont les vétérinaires, sont tenus de proposer aux consommateurs, en cas de différend, la possibilité de recourir gratuitement à un médiateur de la consommation⁷⁶ ».

a) Textes de référence

En 2013, dans une intention de protection du consommateur, l'Europe impose aux Etats membres la mise en place de dispositifs de médiation pour les litiges de la consommation, tous secteurs d'activité confondus :

- *Directive 2013/11/UE du parlement européen et du conseil du 21 mai 2013 relative au règlement extra-judiciaire des litiges de consommation et modifiant le règlement (CE) n° 2006/2004 et la directive 2009/22/CE*
- *Règlement (UE) n°524/2013 du parlement européen et du conseil du 21 mai 2013 relatif au règlement en ligne de litiges de consommation et modifiant le règlement (CE) n° 2006/2004 et la directive 2009/22/CE*

En 2015, les textes européens sont transposés en droit français :

- *Ordonnance n°2015-1033 du 20 août 2015 relative au règlement extra-judiciaire des litiges de consommation*
- *Décret n°2015-1382 du 30 octobre 2015 relatif à la médiation des litiges de consommation*
- *Décret n°2015-1607 du 7 décembre 2015 relatif aux conditions de désignation des médiateurs d'entreprise*
- *Textes intégrés au livre VI Titre 1^{ier} du Code de la consommation*

En France, l'activité des médiateurs de la consommation est régulée par la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation, qui vérifie notamment les garanties d'indépendance des médiateurs, leurs diplômes et parcours professionnels, leurs formations en médiation et en droit de la consommation⁷⁷.

⁷⁵ Le site internet de l'Ordre des vétérinaires explique de façon claire et précise le processus de la médiation de la consommation. Ce paragraphe en est inspiré.

⁷⁶ DIAZ, Christian [2017]

⁷⁷ Pour en savoir plus : site internet du ministère de l'Economie, des Finances et de la relance – Médiation de la consommation

b) *Un médiateur de la consommation nommé par l'Ordre des vétérinaires pour l'ensemble de la profession*

Les vétérinaires sont concernés par la médiation de la consommation. L'Ordre des vétérinaires a fait le choix de mutualiser le coût du dispositif et d'en faciliter les démarches en désignant un médiateur de la consommation pour l'ensemble de la profession⁷⁸.

Le médiateur est désigné pour une durée de trois ans. Il est rémunéré via une augmentation minimale des cotisations ordinaires (4 euros en 2016), sa rémunération n'étant pas liée aux résultats de son activité.

c) *La médiation de la consommation en pratique*

Litiges concernés

Ce sont les litiges :

- entre un vétérinaire inscrit au tableau de l'Ordre et un de ses clients (*non professionnel*)
- qui ont trait aux prestations du vétérinaire (*honoraires ou vente d'accessoire par exemple*)

Qui peut demander une médiation de la consommation ?

Seul le client peut demander une médiation de la consommation, si les conditions suivantes sont réunies :

- Le client a tenté au préalable des démarches en vue de la résolution du litige, par écrit, et ces démarches n'ont pas abouti au bout de deux mois
- Il ne s'est pas écoulé plus d'un an à compter de la première réclamation écrite au vétérinaire
- Il n'y a pas d'autres démarches en cours

A noter - Si les vétérinaires ont l'obligation de proposer ce service à leurs clients :

- *Ils ne peuvent y avoir recours à leur propre initiative en cas de litige avec un client*
- *Lorsque le client demande une médiation de la consommation, le vétérinaire n'est pas obligé de participer au processus s'il ne le souhaite pas*

Comment demander une médiation de la consommation ?

Le site internet de l'Ordre des vétérinaire, rubrique médiation de la consommation, permet d'accéder à un formulaire de saisine que le client peut télécharger et renvoyer par courrier, courriel, ou bien remplir directement en ligne.

⁷⁸ Il s'agit depuis 2016 d'une médiatrice, Dona Sauvage. Considérant que ce mémoire contient une partie « discussion » dans laquelle les dispositifs amiables présentés sont confrontés au cadre théorique de la médiation, j'ai souhaité distinguer la fonction de la personne. J'ai donc fait le choix (toujours discutable) de parler dans la suite de ce mémoire de « médiateur de la consommation » et non pas de « médiatrice de la consommation ».

Une fois la demande envoyée, le médiateur en vérifie la recevabilité et prend contact avec les parties de cas échéant.

Le déroulé d'une médiation de la consommation

Le médiateur de la consommation recueille la version de chaque partie et organise les échanges, qui ont lieu par écrit ou par téléphone. Chaque partie est informée qu'elle peut se faire accompagner d'un expert, à ses frais. Si les parties ne parviennent pas à un accord, le médiateur de la consommation peut (*et se doit de*) proposer une solution que les parties seront libres d'accepter ou non.

Sauf difficulté particulière, la médiation de la consommation se déroule sur une durée maximale de trois mois, qui se réduit souvent dans la pratique à moins d'un mois.

A l'issue de la médiation de la consommation

Trois situations sont susceptibles de se présenter :

- Les parties sont parvenues à un accord, à leur initiative ou sur proposition du médiateur de la consommation
- Les parties ne sont pas parvenues à un accord, et en restent là
- Les parties ne sont pas parvenues à un accord, et le client décide de porter l'affaire en justice

d) Rapports d'activité du médiateur de la consommation⁷⁹

Sans compromettre la confidentialité de sa mission, le médiateur de la consommation établit chaque année un rapport de son activité. Le tableau suivant présente une synthèse de ces rapports :

⁷⁹ Les rapports annuels d'activité du médiateur de la consommation sont consultables le site internet de l'Ordre des vétérinaires

Période	12/10/2016 (nomination de la médiatrice de la consommation) Au 31/12/2017	Année 2018	Année 2019
Nombre de saisines	44	38	22
Nombre de dossiers clos à la fin de la période	39	38 (33 dossiers ouverts en 2018 et 5 dossiers ouverts en 2017)	26 (21 dossiers ouverts en 2019 et 5 dossiers ouverts en 2018)
Nombre de saisines recevables	23	20	16
Nombre de vétérinaires ayant refusé la médiation	16	2	5 (4 refus et une absence de réponse)
Nombre de médiations effectuées	7	18	11
Issue de la médiation	1 médiation interrompue par le consommateur 6 médiations abouties *4 avec solution des médiés *2 avec solution proposée par le médiateur	1 médiation interrompue par le consommateur 16 médiation abouties *8 avec solution des médiés *8 avec solution proposée par le médiateur 1 médiation pour laquelle le client a refusé la proposition du médiateur	11 médiations abouties Solution des médiés dans tous les cas
Durée moyenne nécessaire à la résolution des litiges (1)	12.6 jours	29 jours	19 jours

(1) Durée moyenne de traitement des dossiers recevables, entre la date d'accusé de réception de la saisine et la fin de la médiation

Synthèse des rapports du médiateur de la consommation entre le 12/10/2016 et le 31/12/2019

La plupart des saisines concernent une demande de remboursement d'honoraires lorsque l'animal n'a pas été guéri à la suite des soins dispensés par le vétérinaire. Un tel motif peut être difficile à entendre pour le vétérinaire soumis (sauf exceptions) à une obligation de moyens et non de résultat. Associé à une mauvaise connaissance de ce qu'est la médiation, cela pourrait expliquer le refus de certains vétérinaires de participer à une médiation de la consommation. On note cependant que le nombre de vétérinaires refusant la médiation est moins élevé en 2018 et 2019 qu'en 2016.

Certaines saisines sont non recevables. Il s'agira par exemple de cas pour lesquels le client n'a pas tenté au préalable de résoudre son litige directement avec son vétérinaire, de cas pour lesquels

d'autres démarches sont en cours ou encore de cas pour lesquels le différend a plutôt trait à la déontologie du vétérinaire.

On note en 2019 une baisse du nombre de saisines. Selon Dona Sauvage, cette diminution pourrait s'expliquer par une meilleure gestion des réclamations par les vétérinaires. C'est donc bien de communication dont il s'agit, communication qui ne concerne pas uniquement la gestion des litiges, mais aussi leur prévention :

« Il apparaît que la majorité des litiges pourrait être évitée par une meilleure communication sur le pronostic, les aléas et les risques encourus, et sur le montant des honoraires avant la mise en œuvre des examens et des soins⁸⁰ ».

e) *Quels recours pour les clients professionnels ?*

Il est intéressant de souligner que les litiges concernés sont ceux qui surviennent entre le vétérinaire et un client non professionnel. Lorsque le client est un professionnel (*éleveur par exemple*), les dispositions concernant les possibles recours aux modes amiables et alternatifs de résolution des différends ne sont pas spécifiquement réglementés pour la profession.

Les recours amiables pourront relever de la médiation ou de la conciliation conventionnelles, ou encore passer par le Médiateur des entreprises (*dispositif gouvernemental gratuit pour les médiés*).

Les recours alternatifs relèveront par exemple de l'arbitrage.

Si les parties décident de saisir la justice, elles auront dans certains cas l'obligation de justifier d'une tentative de résolution amiable préalable. Dans d'autres cas, le juge pourra proposer en cours de procédure une tentative de conciliation ou de médiation judiciaire.

4. *Lorsque le client affirme que le vétérinaire a commis une infraction*

Lorsqu'un client est témoin ou victime d'une infraction commise par un vétérinaire (*violence physique ou verbale envers le client, maltraitance envers un animal...*), il peut déposer une plainte auprès du commissariat de police ou de la gendarmerie. La plainte sera transmise au procureur de la république qui décidera s'il donne suite ou non. Dans les cas graves où elle questionne la déontologie de la profession, l'Ordre des vétérinaires pourra également décider de se saisir de l'affaire.

Si elle permet de sanctionner pénalement l'auteur des faits, ce type de plainte ne permet pas l'indemnisation de la victime qui devra pour cela se constituer partie civile.

Il existe des cas où les rôles sont inversés : le vétérinaire est témoin ou victime d'une infraction commise par un client et dépose une plainte auprès du commissariat ou de la gendarmerie.

⁸⁰ SAUVAGE, Dona. *Le rapport 2019 du médiateur de la consommation*, page 2

5. Lorsque les difficultés sont exprimées par les vétérinaires

Si le client insatisfait a plusieurs voies de recours à sa disposition, qu'en est-il lorsque c'est le vétérinaire qui s'estime lésé ? On peut classer les griefs formulés par les vétérinaires à l'encontre de leurs clients en deux catégories : les incivilités et agressions (*avec une attention particulière portée au cas du dénigrement sur internet et les réseaux sociaux*), et les impayés.

a) *Incivilités et agressions*

Elles vont de la simple impolitesse aux cris, injures, menaces, détérioration de matériel, dénigrement sur les réseaux sociaux ou violence physique. Elles peuvent être en lien avec la remise en cause par le client du diagnostic, du pronostic et/ou des honoraires, ou encore se produire lorsque le client s'agace du temps d'attente ou de l'impossibilité d'obtenir un médicament sans examen clinique préalable...

La crise sanitaire liée à la covid-19 a également pu être source de tensions entre les praticiens et leurs clients : port du masque, gestes barrière, consultations limitées aux urgences lors du premier confinement puis mise en place, au moment du déconfinement, de jauges fixant le nombre maximal de personnes admises dans l'établissement, dans un contexte où la charge de travail (après des semaines d'activité réduite à son minimum) était souvent perçue par les vétérinaires comme écrasante, et où les personnes (clients comme vétérinaires) semblaient parfois plus prompts à s'emporter. Ces tensions dans les relations ont eu lieu, semble-t-il, tous secteurs d'activité confondus et ne sont pas l'apanage des seuls vétérinaires.

Un observatoire des agressions et incivilités a été mis en place par l'Ordre des vétérinaires en 2005, à la suite de l'agression mortelle d'un confrère par un déséquilibré. Il s'agit de l'observatoire Ribbens, nommé en hommage à ce confrère disparu. Cet observatoire sert un double objectif :

- Recueillir des statistiques qui permettent « au CNOV⁸¹ d'intervenir et de justifier certaines demandes auprès des pouvoirs publics comme la mise en place, dans chaque département, du protocole de sécurité publique applicable aux professionnels de santé⁸² ».
- Proposer au vétérinaire déclarant d'être rappelé par un conseiller ordinal qui l'écouterait, le conseillera dans ses démarches et l'orientera éventuellement vers des structures de soutien telles que l'association Vétos-Entraide.

Les déclarations se font via un formulaire accessible aux vétérinaires via leur espace personnel sur le site de l'Ordre. A la suite de sa déclaration, les démarches que peut mettre en œuvre le vétérinaire victime d'une incivilité ou d'une agression seront, en fonction des cas :

- **Le dépôt d'une plainte ou d'une main courante** auprès du commissariat de police ou de la gendarmerie.

La main courante permet de signaler la nature et la date des faits sans déposer plainte, y compris dans les situations où le déclarant n'est pas sûr que les faits constituent une infraction. Il s'agit d'une simple déclaration, qui pourra éventuellement servir en cas de procès ultérieur. L'auteur des faits n'est pas prévenu ni convoqué (sauf si des faits

⁸¹ Conseil national de l'Ordre des vétérinaires

⁸² IGOHO-MORADEL, Michaëlla [2019] Citation de Corinne Bisbarre

*graves sont révélés, que la police ou gendarmerie décident d'en informer le procureur de la République et que celui-ci se saisit du dossier)*⁸³.

○ **La rupture du contrat de soins avec le client.**

Hors situation d'urgence et en cas de motif légitime, le vétérinaire peut choisir de ne plus prodiguer ses soins⁸⁴. Il lui est conseillé d'en informer le client en question par lettre recommandée avec accusé de réception, avec une copie adressée au Conseil régional de l'Ordre et à la DDPP⁸⁵. Des modèles types de courrier sont téléchargeable sur le site internet de l'Ordre des vétérinaires.

Une campagne de prévention des incivilités a été mise en place en 2019 par les syndicats vétérinaires (libéraux et salariés) en partenariat avec une complémentaire santé des salariés d'établissements de soins vétérinaires. Cette campagne a notamment permis la production et la diffusion de vidéos à destination :

- des vétérinaires, sur le thème « *Comment réagir face à une incivilité ou une agression ?*⁸⁶ »
- des clients, l'idée étant de proposer aux vétérinaires de diffuser en salle d'attente de courtes animations abordant quatre thèmes : le retard, les frais, « *Vous n'en faites pas assez* » et les incivilités. Chaque animation est conclue par la phrase suivante « *Ici, nous respectons votre animal, merci de respecter notre personnel*⁸⁷ »

En 2018, 188 déclarations d'incivilités et agressions ont été faites par les vétérinaires via le formulaire de l'Ordre, alors qu'on en comptait 75 en 2017⁸⁸. Il est pour le moment difficile de dire si cette évolution correspond à une augmentation réelle, ou bien à une prise de conscience des vétérinaires qui ne souhaitent plus passer ces incidents sous silence.

b) *Notation en ligne des vétérinaires et cyberharcèlement*

« *La e-réputation est l'image numérique d'une personne sur internet. Elle est entretenue par ce qui est mis en ligne sur les réseaux sociaux, blogs ou plateformes de partage de vidéos, et qui concerne le professionnel*⁸⁹ ».

Nous entrons – nous sommes déjà entrés – dans l'ère du numérique, et la profession vétérinaire ne fait pas exception à la règle. Comme tout outil, internet peut être utilisé de deux façons :

- D'une façon qu'on qualifiera de « au service de », facilitatrice :

⁸³ Pour en savoir plus : site internet Service-public - *Qu'est-ce qu'une main courante et quelle différence avec une plainte ?*

⁸⁴ Article 242-48 alinéa V du Code de déontologie vétérinaire

⁸⁵ Direction départementale de la protection des populations

⁸⁶ Pour en savoir plus : site internet AG2R la Mondiale

⁸⁷ Pour en savoir plus : site internet du SNVEL

⁸⁸ IGOHO-MORADEL, Michaëlla [2019]

⁸⁹ BISBARRE, Corinne [2019]

- Un site internet dédié et/ou une activité sur les réseaux sociaux peuvent permettre aux établissements de soins vétérinaires de présenter leurs équipes et leurs prestations, et aux clients de se renseigner s'ils le souhaitent avant de prendre rendez-vous.
- Un service tel que la prise de rendez-vous en ligne peut permettre de désengorger le standard téléphonique de la structure. Il est en outre souvent apprécié des clients qui ont la possibilité de prendre rendez-vous au moment qui leur convient, y compris en dehors des heures d'ouverture de l'établissement.

De nouvelles initiatives rendant possible une pratique plus connectée émergent régulièrement, elles ne seront pas toutes détaillées ici.

- D'une façon susceptible de mettre les professionnels en difficulté :
 - *Il me semblait important de rappeler ici que gérer un site internet ou maintenir une présence active sur les réseaux sociaux demande du temps et de l'énergie. Dans un contexte où de nombreux vétérinaires se disent submergés par le travail et au bord de l'épuisement professionnel, cet aspect ne doit pas, à mon sens, être négligé.*
 - Second point (*et il s'agit là de l'objet de ce paragraphe*) : le système de notation en ligne des vétérinaires et la possibilité pour les internautes d'y publier des avis anonymes peut être mal vécu par les vétérinaires, et plus rarement – tragiquement – se transformer en cyberharcèlement.

L'Ordre des vétérinaires et l'associations Vétos-Entraide se sont penchés sur la question (*en s'appuyant notamment sur un document mis à disposition par l'Ordre des médecins*⁹⁰) et proposent aux vétérinaires des pistes pour préserver leur réputation numérique⁹¹ :

La veille numérique

La veille numérique consiste à vérifier régulièrement sur internet ce qui est dit de soi et de son activité. On peut le faire soi-même en entrant des mots clefs dans son moteur de recherche, ou bien confier cette responsabilité à son assurance, si celle-ci propose un tel service.

Les fiches professionnelles

Il peut arriver qu'une fiche soit créée sur internet au nom du professionnel sans que celui-ci ait été consulté ou ait donné son accord. Le vétérinaire qui souhaite s'opposer à une telle publication peut :

- En faire la demande directement auprès de l'éditeur du site (*personne ou société qui publie des pages sur internet. Son identité doit être précisée dans les mentions légales en bas du site. Si ses coordonnées n'y figurent pas également, elles peuvent être recherchées via le site internet Infogreffe*).

⁹⁰ Ordre national des médecins. Préserver sa réputation numérique – Guide pratique [2018]

⁹¹ Pour en savoir plus : site internet de l'Ordre des vétérinaires – Internet et cyberharcèlement

- Demander le déréférencement de la fiche auprès des moteurs de recherche (en dernier recours, si la démarche auprès de l'éditeur du site n'a pas abouti). La fiche existera toujours, mais elle n'apparaîtra plus dans les résultats du moteur de recherche.

Les démarches à effectuer sont expliquées dans le site internet de la CNIL⁹².

Avis ou propos négatifs sur internet

« La liberté d'expression et d'opinion est un droit fondamental, et même si les systèmes d'opinion et d'avis à propos des professionnels peuvent choquer, ils ne sont pas illégaux. Notre qualité de docteur vétérinaire ne justifie pas l'interdiction d'une publication. Cependant, cette liberté d'expression n'autorise pas la diffusion de propos sans restriction, et les abus ouvrent droit à des sanctions⁹³».

En cas d'avis ou de propos négatifs sur internet, il conviendra donc de faire la différence entre des propos licites et des propos illicites (*injures, diffamation, dénigrement, atteinte à la vie privée, incitation à la discrimination, la haine ou la violence*).

Des actions sont possibles dans les deux cas, sachant que « la réactivité est primordiale dans le monde du numérique. Une réaction inappropriée ou trop tardive peut s'avérer plus préjudiciable qu'une absence de réaction⁹⁴».

Propos négatifs non illicites

La conduite à tenir pourra être la suivante :

- Conserver la preuve des propos : *captures d'écran, constat d'huissier (cette seconde démarche étant payante)*
- Evaluer le risque (*en fonction de l'audience du site, de l'auteur du commentaire et de la nature des propos notamment*) et choisir sa stratégie :
 - o *Rester neutre* : ne rien faire pour ne pas alimenter la polémique
 - o *Stratégie défensive* : réponse empathique en ligne (dans le respect du secret professionnel), qui permettra également de limiter la portée des propos
 - o *Stratégie pacifique* : contacter l'auteur des propos, écouter, comprendre, lui demander de retirer son propos

Si les propos semblent illicites (*seul le juge pourra trancher en dernier recours*), une stratégie offensive pourra être mise en place.

Propos négatifs illicites

Les démarches à suivre pourront être les suivantes :

- **Conserver la preuve** des propos (*captures d'écran, constat d'huissier*)

⁹² Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

⁹³ BISBARRE, Corinne [2019]

⁹⁴ Ordre national des médecins. Préserver sa réputation numérique – Guide pratique [2018]

- Contacter son **assurance**, si celle-ci propose une protection e-réputation
- **Signaler les propos** à l'éditeur du site ou à l'hébergeur (*Hébergeur : société qui possède des serveurs informatiques et met ses espaces de stockages à disposition des éditeurs de sites internet. L'hébergeur est généralement indiqué dans les mentions légales du site. Si ce n'est pas le cas, il est possible de faire une recherche « Whois » en entrant le nom de domaine du site*). Des dispositifs de signalement de propos abusifs doivent être prévus.
- **Mise en demeure** de l'auteur des propos (*s'il est identifié*) et de l'éditeur du site, demandant le retrait des propos illicites. Cette démarche doit être accomplie par lettre recommandée avec accusé de réception.
- En l'absence de réponse de l'auteur des propos et de l'éditeur du site : mise en demeure de l'hébergeur du site, par lettre recommandée avec accusé de réception
- En cas d'échec de la mise en demeure de l'auteur, de l'éditeur et de l'hébergeur : **possible action en justice** (*procédures complexes, l'aide d'un avocat conseillée, voire obligatoire pour certains aspects*)

Les démarches devront être mises en œuvre rapidement :

- Une action judiciaire en vue de la suppression d'un avis ou propos doit être mise en œuvre dans les 3 mois suivant sa publication
- Les hébergeurs conservent les données des utilisateurs pendant 1 an

Cas particulier du cyberharcèlement

Malheureusement, il arrive que les propos négatifs évoluent en cyberharcèlement. Ce dernier peut prendre différentes formes : « *insultes, menaces, propagation de rumeurs, piratage des comptes et usurpation d'identité, publication de photographies... La victime devient la cible de la haine d'un groupe entier et subit de réelles conséquences en termes de bien-être et de santé mentale*⁹⁵ ».

Le premier conseil que l'on peut donner à une personne victime de cyberharcèlement est de ne pas rester isolée : parler à son entourage, se renseigner auprès des services de police et, dans le cas du vétérinaire, contacter l'Ordre de sa région et/ou une association d'entraide.

Voici quelques pistes concernant les démarches qui pourront être mises en œuvre :

- Conserver des preuves (*captures d'écran, constat d'huissier*)
- Changer de numéro de téléphone privé et/ou bloquer les appelants harcelants
- Changer d'adresse de messagerie et/ou bloquer les expéditeurs harcelants
- Contacter le modérateur du forum ou du réseau social
- Signaler les propos sur le site du ministère de l'intérieur et/ou de l'AFPI⁹⁶
- Signaler les propos auprès de l'Ordre des vétérinaires (incivilités) et prendre contact avec un conseiller ordinal
- Dépôt de plainte (contre X si les auteurs ne sont pas identifiés)
- Toute démarche qui permet au vétérinaire de trouver du soutien auprès de confrères ou consœurs, associations, lignes d'écoute, psychologues...

⁹⁵ BISBARRE, Corinne [2016]

⁹⁶ Association Française des Prestataires d'Internet

L'association Vétos-Entraide met à la disposition des vétérinaires un espace d'écoute confidentiel tenu par des confrères et consœurs bénévoles formés à l'écoute, et joignable :

- Par téléphone au 09 72 22 43 44
- par mail : ecouter@vetos-entraide.com

L'association SPS⁹⁷, tenue par des médecins et soignants pour des professionnels de santé (*dont les vétérinaires*), propose également une écoute et la possibilité de consulter rapidement et/ou d'avoir les conseils d'une équipe de psychologues. Elle est joignable au :

- 0 805 23 23 36

c) *Impayés*

Les factures impayées constituent une cause fréquente de litige entre les vétérinaires et leurs clients. Dans une profession où les urgences et les « questions de vie ou de mort » sont monnaie courante, il peut parfois être difficile de parler d'argent, et courir après les impayés est une tâche que beaucoup de praticiens considèrent (in)délicate, ingrate, chronophage et énergivore. Il s'agit de tenir à jour la liste des factures en attente de règlement, d'envoyer les courriers de relance et d'appeler les clients par téléphone pour entendre leurs explications. Si malgré cela les clients ne paient pas, il sera possible de faire intervenir un huissier ou une société de recouvrement qui se rémunèrent en prélevant une commission sur les sommes perçues. L'affaire pourra dans certains cas aller en justice, mais le coût et la longueur des procédures découragent souvent les vétérinaires d'entamer de telles démarches.

La solution réside donc plutôt dans la prévention⁹⁸ : communiquer avec le client, obtenir son accord pour chaque devis, le faire régler au fur et à mesure des soins... La tâche s'avère souvent plus compliquée en élevage, les factures étant généralement éditées une fois par mois pour des montants beaucoup plus élevés que pour les particuliers.

En cas de de souci récurrent, le vétérinaire a la possibilité d'informer son client qu'il ne soignera plus ses animaux, via un *courrier de rupture de contrat de soins*, comme nous l'avons vu concernant les cas d'incivilité. Certains praticiens s'y refusent, car ils craignent de faire ainsi une croix définitive sur les sommes dues, tout en restant tenus par l'obligation d'apporter les premiers soins aux animaux de ce client en cas d'urgence⁹⁹. Cette fois encore, la situation est un peu plus complexe pour les animaux d'élevage, le praticien ayant souvent la double casquette vétérinaire traitant/vétérinaire sanitaire (*c'est-à-dire mandaté par l'état pour des missions de santé publique vétérinaire*). Le vétérinaire traitant/sanitaire pourra se retirer, en donnant à l'éleveur un délai d'un mois pour désigner un nouveau vétérinaire sanitaire.

⁹⁷ *Soins aux Professionnels de Santé*

⁹⁸ *SIGOT, Françoise [2013]*

⁹⁹ *LESAGE, Alexandra [2011]*

6. Conclusion et questions posées par les dispositifs présentés

Une expertise qui peut être amiable en cas de mise en cause de la responsabilité civile professionnelle du vétérinaire, un désaccord sur les prestations qui peut aboutir à une médiation de la consommation depuis 2016, une plainte disciplinaire qui ouvre en premier lieu sur une tentative de conciliation depuis 2017 : l'amiable est mis à l'honneur. Portés par un Ordre des vétérinaires dynamique, les dispositifs de médiation de la consommation et de conciliation ordinale, bien balisés, permettent de proposer aux clients insatisfaits et à leurs vétérinaires de tenter de résoudre leurs désaccords en se parlant, et de réserver les actions en justice aux différends qui semblent insolubles.

L'Ordre est aussi présent aux côtés des vétérinaires lorsque ces derniers s'estiment lésés dans la relation avec leur client, notamment en cas d'incivilités ou d'agressions. Perçu pas certains vétérinaires comme une autorité qui se contente de surveiller leur activité, punir les manquements et demander une cotisation annuelle, on voit ici que l'Ordre est présent par et pour la profession sur tous les grands dossiers - *y compris, dans le cas qui nous intéresse, celui des conflits auxquels peuvent être confrontés les vétérinaires praticiens dans le cadre de leur activité.*

Si ces dispositifs ont le mérite d'exister, d'être fonctionnels et d'apporter des solutions concrètes à des personnes parfois prisonnières de leur conflit, ils posent également un certain nombre de questions - à commencer par celle de leur intelligibilité.

Entre des responsabilités (*civile professionnelle, ordinale, voire pénale*) qui peuvent être mises en cause de façon simultanée, et des dispositifs amiables de médiation et conciliation méconnus des vétérinaires, le néophyte a parfois du mal à s'y retrouver... alors qu'il se pose trois questions, simples et pragmatiques : « *Qu'est-ce que je peux faire ? Qu'est-ce que je dois faire ? Qu'est-ce que je risque ?* ». C'est ce que la première partie de ce mémoire a tenté de clarifier, de synthétiser. Nous nous pencherons plus précisément sur la confusion qui existe entre médiation et conciliation dans la seconde partie.

Entendons-nous bien : le défaut d'intelligibilité dont je parle n'est pas lié à la façon dont les dispositifs sont présentés par l'Ordre à la profession, qui se veut claire, précise et complète. A mon sens, il résulte de la complexité et la diversité des notions mises en jeu, ainsi que d'un manque de connaissances (de préparation ?) des vétérinaires dans ce domaine.

Plus on complexifie le système, moins il devient intelligible. Et en même temps, chaque conflit, chaque situation est unique. Si on ne complexifie pas le système, il ne s'adapte pas à toutes les situations. On peut à ce propos faire remarquer que médiation ordinale et médiation de la consommation ne s'adaptent pas à toutes les situations, puisque certaines personnes en sont exclues d'emblée (*auxiliaires dans le cas de conflits avec l'entourage professionnel pour le premier dispositif, et clients professionnels pour le second*). On nous dira qu'il ne faut pas tout mélanger, et on aura raison. Et pourtant... si on prend de la hauteur, *ne serait-il pas intéressant d'avoir des processus plus inclusifs, adaptables ?*

C'est ici la question du *processus versus procédure* qui se pose : la procédure est rigide (*chaque éventualité doit donc être envisagée*), alors que le processus est souple et capable de s'adapter. La médiation est de l'ordre du processus. Lorsque le cadre se rigidifie, on entre dans la procédure. *Cela veut-il dire que l'un est préférable à l'autre ? La médiation serait-elle une solution miracle susceptible d'être proposée quel que soit le contexte ?*

La médiation est un processus, souple et adaptable certes, mais qui s'inscrit dans une intention et un cadre. Le médiateur est tenu à une posture. Il peut être intéressant de confronter cette intention, ce cadre et cette posture de la médiation à ceux des médiations ordinale et de la consommation.

L'intention de la médiation est de permettre le rétablissement de la communication entre les médiés. Elle va de pair avec une responsabilisation de ces derniers, qui se saisissent eux-mêmes de leur problématique pour en sortir. *Est-ce que proposer des dispositifs qui se rapprochent parfois plus de la procédure que du processus, et qui sont parfois ressentis comme imposés, contribue à responsabiliser les personnes ? Est-il possible de promouvoir une culture de la médiation par le biais d'obligations et d'interdictions ?* Se pose ici la question de l'institutionnalisation de la médiation. *La médiation peut-elle / doit-elle entrer dans les textes ? Jusqu'à quel point peut-on déformer le cadre de la médiation sans nuire à son esprit, son intention ? Et ne risque-t-on pas également d'augmenter la confusion dont on parlait plus haut ? Cela se résume-t-il simplement à un problème de terminologie ?*

En médiation ordinale et de la consommation, les médiés n'ont globalement pas le choix de leur médiateur. *Si cela interroge là encore le cadre de la médiation, se pose également la question de la formation des médiateurs, et des compétences qu'on attend d'eux - avec l'éternelle discussion autour du thème : le médiateur doit-il être un expert de son domaine d'intervention ?*

Le fait que médiateurs ordinaires et de la consommation soient imposés peut aussi nous amener à nous demander *quelle place peut occuper le médiateur indépendant qui souhaite intervenir en milieu vétérinaire ? Si cette place n'est pas à l'intérieur de dispositifs bien rôlés, où est-elle ?*

Enfin, on peut faire remarquer que *les dispositifs proposés sont des dispositifs curatifs : ils interviennent une fois que le conflit est déjà présent. Qu'en est-il de la prévention ?* Peut-on envisager une approche systémique des conflits, en les abordant sur le plan de leur chronologie (*par une prise en compte des facteurs favorisant leur émergence, des facteurs déclenchants et des causes profondes*) mais aussi sur un plan organisationnel (*en s'intéressant à l'organisation du travail, en lien avec l'évolution des structures, des attentes sociétales vis-à-vis des vétérinaires, de l'image que la profession a d'elle-même*) ?

Se poser la question de la prévention des conflits n'est pas neutre. Lorsqu'on parle de prévenir le conflit, on est déjà dans un paradigme qui considère le conflit comme dangereux, délétère, et à éviter. *Est-ce toujours la vérité ? Le conflit est-il mauvais en soi, ou bien est-ce notre façon de réagir qui en fait quelque chose de dangereux ? Peut-on changer notre vision du conflit ?* Il ne s'agirait alors plus de le prévenir, mais de prévenir ses manifestations violentes...

Ces questions seront abordées dans la seconde partie de ce mémoire, qui traitera dans un premier temps du cadre théorique de la médiation confronté à sa mise en pratique (*dans les dispositifs de médiations ordinale et de la consommation*) ; et dans un second temps de comment on peut inscrire la médiation dans une approche systémique des conflits.

II. Les vétérinaires en clientèle et la médiation

A. *Médiations ordinale et de la consommation confrontées au cadre théorique de la médiation*

« La médiation [...] est un processus structuré reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants qui, volontairement, avec l'aide d'un tiers neutre, impartial, indépendant et sans pouvoir décisionnel ou consultatif, favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention, le règlement des conflits ¹⁰⁰ ».

De cette définition se dégagent à la fois le cadre de la médiation et la posture du médiateur, notions qui ont été détaillées dans la première partie de ce mémoire et qu'on rappellera brièvement ici :

Cadre de la médiation :

- Participation volontaire des médiés
- Solutions proposées par les médiés
- Confidentialité

Posture du médiateur, de la médiatrice :

- Indépendance
- Neutralité
- Impartialité

C'est à la lumière de ces principes que nous allons à présent examiner les deux dispositifs « officiels » de médiation qui peuvent concerner le vétérinaire praticien : la médiation ordinale et la médiation de la consommation.

1. La médiation : un processus volontaire

a) La médiation ordinale : une étape obligatoire avant tout recours juridictionnel

Nous l'avons vu, deux vétérinaires en désaccord ont une obligation déontologique - voire contractuelle s'ils sont liés par un contrat ou une convention - de rechercher d'abord une conciliation puis, en cas d'échec de cette conciliation, une médiation ordinale.

L'aspect volontaire de la médiation étant un de ses principes fondateurs, n'est-il pas paradoxal de vouloir la rendre obligatoire ? Répondre à cette question délicate nécessite de commencer par discerner le point de vue à partir duquel on parle :

¹⁰⁰ Définition de la médiation extraite du Code National de déontologie du médiateur - Code rédigé par le Rassemblement des organismes de la médiation (ROM) - 2009

- Point de vue du droit et de la jurisprudence : la médiation obligatoire est-elle conforme au droit ? Et de quel(s) droit(s) parle-t-on au juste ? Lorsqu'il s'agit du dispositif de conciliation et médiation ordinale, plusieurs textes ont leur mot à dire :
 - o *Le Code rural et de la pêche maritime* contient dans sa partie « *Déontologie vétérinaire* » les dispositions relatives à la conciliation et à la médiation ordinale obligatoires. Ces dispositions sont à confronter à celles :
 - o *Du droit européen*
 - o *Du droit du travail* pour les contrats salariés
- Point de vue de l'esprit de la médiation¹⁰¹ : rendre la médiation obligatoire, est-ce la dénaturer ? Quels dangers cela représente-t-il ? Quel intérêt cela peut-il avoir ?

On attirera l'attention des lecteur et lectrices sur le terme « *d'abord* » : « *Si un désaccord professionnel survient entre des confrères, ceux-ci doivent d'abord chercher une conciliation. En cas d'échec de la conciliation, ils sollicitent une médiation ordinale* ». Si l'obligation est présentée par le Code de déontologie d'une façon volontairement large qui lui donne valeur d'éthique professionnelle (*chaque conflit entre confrères devrait idéalement être résolu à l'amiable*) le terme « *d'abord* » nous rappelle que son application pratique est en réalité plus restreinte. « *D'abord* » implique une notion de temporalité. Cela signifie « *avant d'emprunter la voie contentieuse* ». L'obligation de conciliation et médiation ordinale peut donc finalement être vue comme une interdiction : celle de porter plainte directement, que ce soit auprès de l'Ordre ou de la justice civile, et cette obligation ne s'adresse qu'au seul vétérinaire qui souhaite prendre des mesures en vue de la résolution du conflit – vétérinaire qui serait nommé « *partie la plus diligente* » dans le domaine judiciaire.

(1) Médiation préalable obligatoire : le point de vue du droit

(a) Dimension déontologique (*déontologie vétérinaire*) de l'obligation de médiation ordinale

La déontologie est l'ensemble des règles et devoirs qui régissent une profession. Ces règles et devoirs peuvent être rassemblés dans un Code : le Code de déontologie.

Certaines professions, dont celle de médiateur, ne possèdent pas *un* Code de déontologie unique qui s'imposerait à tous, mais *plusieurs* Codes qui, bien que construits sur des valeurs communes, présentent chacun leurs nuances et leurs spécificités. Même si certains font figure de référence¹⁰², le médiateur reste libre de choisir celui sur lequel il souhaite baser sa pratique, voire d'écrire son propre Code. La seule sanction à laquelle il s'expose en cas de manquement déontologique est l'exclusion des associations de médiation dont il fait éventuellement partie.

Pour les professions telles que celle de vétérinaire, réglementées et régies par un Ordre professionnel, l'inscription au tableau de l'Ordre est obligatoire, et il existe un Code de déontologie unique que tout professionnel doit respecter sous peine de sanctions pouvant aller jusqu'à une interdiction d'exercer. L'Ordre des vétérinaires est chargé d'une mission de service public qui consiste

¹⁰¹ Formulation empruntée à Jacqueline Morineau, auteure du livre « *L'esprit de la médiation* » [1998]

¹⁰² Code de conduite européen pour les médiateurs ou Code national de déontologie du médiateur notamment

à organiser et contrôler la profession en interne - *ce qui ne signifie pas en autonomie, puisque le fonctionnement de l'Ordre est régi par le Code rural et de la pêche maritime et que le Code de déontologie est issu d'un décret en Conseil d'état*. On rappelle d'ailleurs à ce sujet que les présidents des Chambres de discipline sont des magistrats.

Les jeunes vétérinaires qui obtiennent leur diplôme et deviennent praticiens acceptent, en s'inscrivant à l'Ordre, de se conformer au Code de déontologie de la profession qu'ils déclarent connaître. Ils acceptent donc également leur obligation déontologique de conciliation et médiation ordinale, dans l'éventualité où un différend surviendrait avec un confrère ou une consœur. « *Le cadre est posé* » dirait-on en médiation.

Le cadre est posé, certes... mais cela appelle à mon sens deux remarques :

- Certains vétérinaires n'ont pas lu (*ou pas lu attentivement*) le Code de déontologie. Lorsqu'un différend avec un confrère ou une consœur survient, ils peuvent donc avoir l'impression de ne jamais s'être engagés à rechercher en premier lieu une résolution amiable
- Certains vétérinaires ont lu et connaissent le Code de déontologie, mais considèrent qu'une obligation qui ne serait pas assortie de sanction claire en cas de manquement... est une option

On peut donc se demander ce que risquent les vétérinaires qui manqueraient à leur obligation déontologique de conciliation/médiation ordinale. La réponse à cette question dépendra de la nature du différend considéré, ainsi que de l'existence ou non d'une relation de travail entre les personnes impliquées (*ce second point sera abordé dans le prochain paragraphe*) :

- Si le différend concerne la déontologie et que le vétérinaire qui souhaite engager des démarches dépose une plainte auprès de l'Ordre sans avoir tenté une résolution amiable, la plainte peut être déclarée irrecevable¹⁰³.
- Si le différend relève de la justice civile, le vétérinaire qui voudrait porter plainte contre un confrère ou une consœur est toujours lié par son obligation déontologique de tenter au préalable un mode amiable. Mais sauf à supposer que le vétérinaire B, contre lequel une plainte aurait été déposée au civil par le vétérinaire A, sans tentative préalable de conciliation/médiation, se tourne vers l'Ordre pour signaler un manquement déontologique, ce dernier n'aurait pas la compétence pour intervenir¹⁰⁴. Si on va jusqu'au bout du raisonnement, le vétérinaire B devrait lui-même, avant de déposer une plainte auprès de l'Ordre contre le vétérinaire A, rechercher une conciliation ou une médiation ordinale... La boucle est bouclée.

Dans la situation que nous venons de présenter, on a fait l'hypothèse que le vétérinaire A serait uniquement lié par une obligation déontologique. Il est rare qu'une telle situation se présente en pratique, car si l'affaire relève de la justice civile, c'est probablement que les deux vétérinaires sont liés par un contrat ou une convention et dans ce cas, à l'obligation déontologique de rechercher une résolution amiable en cas de désaccord, s'ajoute une obligation contractuelle qui pourra être invoquée devant le juge.

¹⁰³ CREDEVILLE Anne-Elisabeth [2019]

¹⁰⁴ *Le non-respect de l'obligation déontologique de tenter en premier lieu une résolution amiable peut cependant être invoqué devant le juge.*

(b) Dimension contractuelle de l'obligation de médiation ordinaire

Déontologie mise à part, rendre obligatoires les modes amiables avant tout recours en justice comporte un risque : celui de se heurter au droit fondamental de chaque personne d'accéder à un juge¹⁰⁵.

Si le vétérinaire praticien en désaccord avec un confrère ou une consœur doit, avant de pouvoir saisir la justice, passer par deux dispositifs successifs dont le premier (*la conciliation*) pourra être pour partie à sa charge¹⁰⁶, on peut se demander si son droit d'accéder au juge n'est pas limité, et si le principe de gratuité de la justice est bien respecté.

Toute la question est de savoir si la clause conciliation/médiation qui apparaît dans les contrats entre vétérinaires est librement consentie par les parties (*auquel cas sa validité ne saurait être remise en question*) ou si elle s'impose à elles.

Si on considère que les vétérinaires praticiens, en demandant leur inscription à l'Ordre, acceptent de leur plein gré d'adhérer aux dispositions du Code de déontologie, y compris à l'obligation de conciliation/médiation ordinaire, on peut logiquement imaginer qu'ils adhéreront volontairement à une clause reprenant cette même obligation dans leur contrat. La clause serait donc librement consentie, et valide.

Si on considère au contraire que la clause - *étant imposée par un Code de déontologie inscrit au Code rural et de la pêche maritime* – a une valeur de loi, on peut se demander dans quelle mesure elle a été consentie librement.

La Cour de justice de l'Union européenne a pris position sur le sujet de la médiation préalable obligatoire en interdisant aux Etats membres de prévoir dans leurs lois un recours préalable systématique à un mode amiable qui aurait pour effet de restreindre l'accès des parties au juge. Plus précisément, elle pose à ces dispositifs certaines conditions¹⁰⁷:

- Les parties doivent avoir la possibilité de se retirer à tout moment sans avoir à démontrer l'existence d'un juste motif
- Le processus ne doit pas entraîner de retard substantiel pour saisir le juge (*la procédure devant en outre suspendre les délais de prescription*)
- Le processus ne génère pas de frais, ou des frais peu importants pour les parties
- L'assistance d'un avocat ou d'un conseil n'est pas obligatoire
- La solution proposée au terme du processus ne doit pas être contraignante pour les parties
- Des mesures d'urgence sont possibles si la situation l'impose
- La voie électronique ne constitue pas l'unique moyen d'accès au processus

¹⁰⁵ Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, titre VI, article 47 : Droit à un recours effectif et à accéder à un tribunal impartial

¹⁰⁶ Cas où les parties décident de faire appel à un tiers extérieur rémunéré – le conciliateur ou la conciliatrice

¹⁰⁷ Cour de justice de l'Union européenne, arrêt du 14 juin 2017, n°C-78/16. L'affaire concernait un litige de la consommation en Italie, et la décision rendue a par la suite fait jurisprudence concernant l'épineuse question de la médiation obligatoire préalable à tout recours juridictionnel.

Sources : sites internet Nantes Médiation et Dalloz – Actu étudiant

La médiation ordinale, telle que présentée dans la première partie de ce mémoire, remplit-elle les conditions citées ci-dessus ?

Concernant la possibilité pour les médiés de se retirer à tout moment du processus, le Code de déontologie précise que les vétérinaires en désaccord doivent « *chercher une conciliation* » et « *solliciter une médiation* ». On attend du mode amiable qu'il ait été tenté, et non pas qu'il ait abouti. On peut voir cela comme une obligation de mettre en œuvre des moyens et non de parvenir à un résultat, obligation que les vétérinaires connaissent bien pour y être confrontés dans leur propre pratique quotidienne.

Mais qu'entend-on exactement lorsqu'on dit du mode amiable qu'il doit avoir été tenté ?

Le mode amiable doit avoir été tenté par le vétérinaire qui souhaite engager des démarches en vue de la résolution du conflit. Le ou les autres vétérinaires impliqués sont quant à eux tout à fait en droit de ne pas donner suite à l'invitation, dans la mesure où ils n'engagent pas de démarche contentieuse de leur côté. S'ils ne répondent pas ou refusent explicitement, il pourra être considéré que le premier a rempli son obligation et qu'il peut poursuivre ses démarches, éventuellement en empruntant la voie contentieuse.

Si les deux parties sont d'accord pour tenter une médiation ordinale, quels critères permettent de dire, en cas d'échec du processus, que le mode amiable a été tenté en toute bonne foi ?

Cela dépendra des circonstances. De mon point de vue, il est des situations dans lesquelles une médiation n'est pas la solution la plus pertinente, quoi qu'en disent les textes. Le médiateur lui-même, s'il considère que les conditions d'une médiation ne sont pas réunies, peut décider d'y mettre un terme.

Concernant la durée de la procédure : elle est de trois mois (*éventuellement renouvelables*) pour la médiation ordinale, ce qui correspond à la durée d'une médiation judiciaire. Cependant, la médiation ordinale est sensée n'être sollicitée qu'après un échec de conciliation.

Quelle est la durée d'une conciliation ?

Cela dépendra en partie de la forme de conciliation choisie : discussion sans l'aide d'un tiers (*dans ce cas de figure, si les personnes ont du mal à se mettre d'accord sur les dates officielles de début et de fin des échanges, en évaluer la durée peut se révéler délicat*) ; ou bien discussion avec l'aide d'un conciliateur (*la durée du processus dépendra alors de l'accord conclu entre le conciliateur et les parties*).

Si on rajoute à la durée de la médiation celle de la conciliation, le processus dans son ensemble peut durer plusieurs mois. La question sera donc de savoir ce qui est considéré comme un « *retard substantiel* » pour saisir un juge.

Concernant les délais de prescription, le Code civil en prévoit la suspension en cas de médiation et de conciliation¹⁰⁸ :

“La prescription est suspendue à compter du jour où, après la survenance d'un litige, les parties conviennent de recourir à la médiation ou à la conciliation ou, à défaut d'accord écrit, à compter du jour de la première réunion de médiation ou de conciliation. Le délai de prescription recommence à

¹⁰⁸ Article 2238 du Code civil

courir, pour une durée qui ne peut être inférieure à six mois, à compter de la date à laquelle soit l'une des parties ou les deux, soit le médiateur ou le conciliateur déclarent que la médiation ou la conciliation est terminée".

Cette suspension s'applique en cas de conciliation entre vétérinaires comme en cas de médiation ordinale. Précisons cependant que certaines précautions devront être prises pour garantir que cette suspension soit bien prise en compte en cas de nécessité ultérieure de passer par la voie contentieuse¹⁰⁹ - *et ce plus particulièrement, comme nous l'avons évoqué plus haut, si la conciliation prend la forme d'une discussion sans l'aide d'un tiers.*

Concernant les frais générés par la procédure : la condition imposée à la médiation obligatoire de ne générer aucun frais (*ou des frais peu importants pour les parties*), est en adéquation avec le principe de gratuité de la justice. La médiation ordinale, gratuite pour les médiés, remplit ce critère. Certains estiment cependant, puisque la médiation ordinale vient obligatoirement après une conciliation susceptible d'être payante pour les parties, qu'on ne peut réellement parler de gratuité (*toute la question étant alors de savoir si les honoraires des conciliateurs, qui sont libres, peuvent être ou non considérés comme des « frais peu importants »*). C'est là oublier que la forme de la conciliation n'est pas précisée dans les textes, et que les parties peuvent opter pour une forme gratuite (*discussion directe sans l'aide d'un tiers, faire appel à un tiers intervenant de façon bénévole...*). Bien que cette liberté dans le choix de la forme que prend la conciliation soit clairement indiquée par l'Ordre sur son site internet, le fait de proposer, sur la même page, un lien vers la liste des conciliateurs (*généralement payants*) s'étant engagés à respecter la charte édictée par l'Ordre apporte à mon sens une certaine confusion.

Il semble à ce stade intéressant de proposer un aparté sur le principe de gratuité de la justice, qui peut parfois, lui aussi, prêter à confusion. Si cela signifie que les magistrats ne sont pas payés par les justiciables, cela ne veut pas dire que le justiciable n'aura rien à déboursier. Ce dernier devra en effet payer les frais de procédure, les honoraires des avocats, des experts... tous frais qui peuvent être plus ou moins importants. Même si une aide juridictionnelle permet aux personnes ayant des ressources modestes d'accéder à la justice, les vétérinaires seront rarement concernés par ce dispositif. Même si dans certains cas le gagnant d'un procès peut obtenir le remboursement d'une partie de ses dépenses par son adversaire, le coût d'une procédure est souvent plus élevé que le celui d'un mode amiable, à qui on reproche d'être payant...

Concernant le fait que l'assistance d'un avocat ou d'un conseil ne doit pas être obligatoire : cette condition est vérifiée.

Concernant le fait que la solution proposée au terme du processus ne doit pas être contraignante pour les parties : cette condition est vérifiée (*on rappelle cependant que le médiateur n'est pas censé être force de proposition*).

Concernant les éventuelles mesures d'urgence qui peuvent être mises en place si la situation l'impose : nous avons détaillé dans la première partie de ce mémoire les ressources vers lesquelles peut se tourner le vétérinaire en conflit.

¹⁰⁹ Pour en savoir plus : site internet Jurisportail – Médiation et droit : suspension du délai d'action en justice

Concernant le fait que la voie électronique ne doit pas constituer l'unique moyen d'accès au processus : cette condition est vérifiée, les vétérinaires pouvant contacter l'Ordre par le moyen de leur choix.

Pour faire le point :

Pointant que la clause conciliation / médiation ordinale dans les contrats entre vétérinaires pouvait être considérée comme imposée par l'Ordre (en application des dispositions du CRPM), et non pas librement consentie par les parties, nous avons cherché à savoir si elle satisfaisait aux conditions requises à ce sujet par la Cour européenne de justice. La réponse est oui, sachant que quelques points mériteraient peut-être d'être précisés.

On remarquera que du point de vue du droit européen, la question n'est pas tant de savoir si la médiation obligatoire est fidèle à l'esprit de la médiation, que de s'assurer qu'elle ne limite pas l'accès au juge.

Précision sur la clause conciliation / médiation ordinale dans les contrats salariés

Dans le cas d'un contrat de travail, il est d'usage de considérer qu'on est en présence d'une « partie forte » (*l'employeur*) et d'une « partie faible » (*le salarié*), et que par conséquent une clause imposant le recours à un mode amiable est irrecevable. S'ajoute à cela le fait qu'en cas de conflit, le Conseil des prud'hommes dispose lui-même de Chambres de conciliation réputées présenter de meilleures garanties de protection pour le salarié, et rendant superflue la mise en œuvre d'une conciliation en amont¹¹⁰. Si deux vétérinaires liés par un contrat de travail (*un employeur, un salarié*) conservent une obligation déontologique de rechercher d'abord une résolution amiable en cas de différend, la clause qui y fait référence dans leur contrat est donc inopposable au salarié.

Et si le vétérinaire ne respecte pas la clause conciliation/médiation ordinale de son contrat ?

- Sa plainte auprès des juridictions civiles peut-être jugée irrecevable - sauf s'il s'agit d'un salarié
- L'autre vétérinaire peut se tourner vers l'Ordre pour signaler le manquement déontologique

¹¹⁰ BARBIER, Hugo [2018]

En résumé

L'obligation de recherche une résolution amiable en cas de différend entre vétérinaires est avant tout une obligation déontologique.

L'Ordre (en application des dispositions du Code de déontologie, lui-même inscrit au CRPM) impose que cette obligation apparaisse dans les contrats entre vétérinaires, sous la forme d'une clause conciliation/médiation ordinale obligatoires avant tout recours contentieux (que ce soit auprès de l'Ordre ou de la justice civile).

De ce point de vue, la clause peut être considérée comme imposée aux parties et non pas consentie librement, et le recours obligatoire à un mode amiable devra alors respecter les dispositions du droit européen. La médiation ordinale respecte ces dispositions, certains points restant peut-être à préciser.

Concernant plus spécifiquement les contrats salariés, il est d'usage de considérer qu'une telle clause est tout simplement irrecevable, le salarié étant considéré comme étant en position de faiblesse face à son employeur.

Nous avons jusqu'ici examiné la clause du point de vue du droit, qui décide du caractère licite ou non de la médiation obligatoire, dans un objectif de préservation du droit d'accès au juge et de protection des salariés, et non pas par rapport à l'intention de la médiation.

Pour conclure, nous citerons à nouveau l'arrêt du 14 juin 2017 de la Cour de justice de l'Union européenne, lorsqu'il précise ce qu'il faut entendre par médiation préalable obligatoire :

- « *Le caractère volontaire de la médiation réside [...] non pas dans la liberté des parties de recourir ou non à ce processus, mais dans le fait que les parties elles-mêmes sont responsables du processus, peuvent l'organiser comme elles l'entendent et y mettre un terme à tout moment* ».
- « *Ce qui importe c'est non pas le caractère obligatoire ou facultatif du système de médiation, mais le fait que le droit d'accès à la justice des parties soit préservé* ».

On voit ici se profiler les dangers d'une dérive : pour contourner le paradoxe qui consiste à rendre obligatoire un processus basé sur la participation volontaire des personnes, le législateur redéfinit le terme « volontaire » à sa convenance. Le risque semble grand de vider la médiation de sa substance. Nous nous posons depuis le début de ce paragraphe la question de la validité de la clause conciliation/médiation obligatoire au regard du droit, alors que la réelle question a peut-être plutôt trait à sa validité au regard de l'esprit même de la médiation.

(2) Point de vue de l'esprit de la médiation : intérêts et limites d'un dispositif obligatoire

Il est des structures dans lesquelles les vétérinaires en conflit ne se parlent plus, littéralement. Ils ou elles ne se disent ni bonjour ni au revoir, ne s'échangeant les informations strictement indispensables que par écrit ou par l'intermédiaire d'un collègue... Dans de telles circonstances, amener deux confrères ou consœurs à s'adresser à nouveau la parole avant d'en venir à la plainte ordinale, ou l'action en justice, semble être une simple question de bon sens.

Il s'agit aussi, pour la profession, d'honorer un accord pris avec l'Etat et qui consiste, en contrepartie du monopole exercés sur certains actes, à s'organiser de façon à garantir l'intégrité professionnelle de ses membres, un service de qualité pour les clients, et à préserver l'image du métier (*ce qui passera, entre-autre, par le fait de « laver son linge sale en famille¹¹¹»*). De façon plus générale, imposer les modes amiables correspond à une volonté de promouvoir une éthique professionnelle basée sur la solidarité et la confraternité.

Conciliation entre confrères, consœurs, et médiation ordinale partent donc a priori – *et si je peux m'exprimer ainsi* - d'une bonne intention, une intention positive.

Alors pourquoi certaines personnes sont-elles si hérissées par son aspect obligatoire ?

La question est tout d'abord d'ordre idéologique. La médiation introduit un nouveau paradigme dans lequel on considère que les médiés sont les mieux placés pour savoir ce dont ils ont besoins et comment l'obtenir, dans le respect des besoins de l'autre. En imposant un recours aux modes amiables, on opère un retour en arrière vers le paradigme des « *Il faut que* » et « *Tu dois parce que sinon...* ». Dans ce paradigme, on considère qu'on sait à la place des personnes ce qu'elles devraient faire (*aller en médiation*) ; et puisqu'elles sont réticentes, on va les y obliger. Ce faisant, on s'éloigne de l'esprit de la médiation.

La question n'est pas seulement idéologique. De façon tout à fait pragmatique, l'aspect volontaire de la médiation et l'engagement des médiés dans le processus en sont un des facteurs de réussite. Le risque, en rendant les modes amiables obligatoires, est tout simplement d'aller vers un désengagement des personnes, et à terme vers un échec du processus. Personne n'aime qu'on lui dise ce qu'il doit faire ou comment il devrait se comporter. C'est infantilisant, cela nous braque. On a tous cette tendance, lorsqu'on veut nous obliger à faire quelque chose, à ressentir l'envie pressante de faire exactement l'inverse... Alors on imagine sans peine l'état d'esprit dans lequel arrivent en médiation des personnes qui se sentiraient « *contrainte et forcées* ».

En plus du risque de courir à l'échec, la médiation obligatoire en présente un autre, à mon sens plus grave encore : celui d'amener en médiation des personnes ou des situations qui ne devraient pas y être. Certains médiateurs ont coutume de dire, de façon un peu abrupte « *On ne médie pas avec la folie, on ne médie pas avec la mauvaise foi* ». J'ajouterai à cela qu'on ne médie pas dans les situations de fort déséquilibre entre les personnes, par exemple si l'une d'entre elles, très fragilisée, en grande souffrance et dans le désarroi le plus total, n'est pas prête psychologiquement à faire face à l'autre. Parfois, la médiation n'arrive pas au bon moment. Parfois, elle n'est pas le bon outil. Un des devoirs du médiateur est de s'assurer, notamment lors des entretiens individuels préalables, que les personnes sont en capacité de parler pour elles-mêmes et de prendre leurs propres décisions. Cela demande au

¹¹¹ CREDEVILLE Anne-Elisabeth [2019]

médiateur beaucoup de discernement, ainsi que l'humilité de dire qu'il n'est parfois pas la bonne personne. *La question ne serait peut-être pas tant celle de l'aspect obligatoire des modes amiable que celle de l'éthique du médiateur désigné, question qui rejoint à mon sens celle de sa formation – initiale et continue.*

Nous avons parlé des limites liées à la médiation ordinale obligatoire. Quels intérêts ce dispositif présente-t-il ?

Nous avons dit que l'obligation de tenter une médiation augmentait le risque d'échec du processus. On pourrait répondre à cela, toujours d'un point de vue pragmatique, qu'en l'absence d'obligation le processus risque de ne même pas avoir la chance de débiter ; soit parce que les personnes ne le connaissent tout simplement pas, soit parce qu'elles ont des réticences – *que l'on appelle en médiation des « freins ».*

Inscrire la conciliation et la médiation ordinale dans le Code de déontologie et les faire apparaître dans chaque contrat entre vétérinaires contribue à les faire découvrir, et entrer dans les mentalités. Cela leur donne de la visibilité. Même si conciliation et médiation peuvent rester, pour celui ou celle qui n'y a jamais eu recours, une notion un peu vague, la graine est plantée et on peut espérer qu'elle saura germer en temps utile.

Concernant les freins à la médiation, si le médiateur organise ses premiers entretiens de façon à entendre et accueillir les réticences des personnes, sans chercher à les convaincre mais en leur apportant les informations dont elles ont besoin, et en discutant librement de ce qui pourrait éventuellement lever leurs freins et rendre la médiation possible - *bref, si le médiateur a une approche éthique* - il lui sera possible de rester dans l'esprit de la médiation. L'obligation ne porte alors pas sur le fait de participer, mais sur le fait de s'informer sur ce qu'est la médiation, ce qu'elle permet et ce qu'elle ne permet pas, afin de pouvoir décider de façon éclairée de s'engager ou non dans le processus. Une telle approche représente à mon sens la seule façon de rendre la médiation obligatoire compatible avec l'esprit de la médiation. On peut faire ici le parallèle avec le domaine judiciaire, où le juge a la possibilité de prononcer une injonction de rencontrer un médiateur.

Proposer, sans imposer.

Plutôt que de lutter contre le courant en nous demandant si la médiation obligatoire est conforme à la fois au droit et à l'esprit de la médiation, ne peut-on pas aller avec le courant en nous appuyant sur ce dispositif, certes imparfait mais qui a le mérite d'exister, et en nous demandant de quelle façon on peut le faire sans dénaturer la médiation ?

L'éternelle question est posée : la fin justifie-t-elle les moyens ? Faut-il rester jusqu'au bout fidèle à un cadre idéal, au risque que la médiation s'avère impossible, ou bien le cadre peut-il s'adapter, l'important étant de rester fidèle à l'intention première de la médiation : proposer un espace d'expression et d'écoute réciproques ?

De la façon dont je vois les choses, tout dépendra de l'éthique du médiateur. Celle-ci vient certes avec une vision particulière du monde, mais aussi avec une formation solide, et un important travail sur soi. Le médiateur devra se poser les questions suivantes « *Suis-je en train de chercher à toute force à aller en médiation ? Quelle est mon intention à moi, en participant ? Est-elle simplement d'ouvrir un espace de dialogue, ou s'agit-il d'autre chose ?* ».

Tout est une question d'équilibre : la posture du médiateur ne peut à mon sens compenser un cadre trop défaillant... et un cadre solide ne peut compenser une posture mal ajustée. Dans le domaine du vivant, l'équilibre n'est jamais statique, il est toujours dynamique, et il s'agit peut-être de trouver une façon de (s')adapter sans (se) sur-adapter.

b) La médiation de la consommation : clients et vétérinaires ont chacun leurs obligations

Quelle place le dispositif de médiation de la consommation accorde-t-il à l'engagement volontaire et au consentement des médiés ?

Comme nous l'avons fait pour la médiation ordinale, la question sera abordée et deux temps et selon deux points de vue :

- Point de vue du droit et de la jurisprudence
- Point de vue de l'esprit de la médiation

(1) Point de vue du droit et de la jurisprudence

Nous l'avons vu, le dispositif de médiation de la consommation, en vigueur en France depuis le 1^{er} janvier 2016, résulte de la transposition de textes européens en droit français. Il impose aux professionnels, dont les vétérinaires, d'informer leurs clients de la possibilité qu'ils ont, en cas de différend, de recourir gratuitement à une médiation de la consommation.

Les obligations des vétérinaires

Si chaque professionnel doit désigner pour son entreprise un médiateur ou une médiatrice de la consommation dont les coordonnées seront tenues à la disposition des clients, les vétérinaires n'ont quant à eux aucune formalité particulière à accomplir. Une médiatrice de la consommation a en effet été désignée par l'Ordre pour l'ensemble de la profession.

Une fois les clients informés de leur possibilité de solliciter une médiation de la consommation, les praticiens sont en droit de refuser d'entrer en médiation.

Le dispositif est donc finalement assez peu contraignant pour les vétérinaires.

Les obligations du client

Du point de vue du droit, la relation *professionnel/consommateur* est considérée comme étant déséquilibrée : le professionnel (*expert de son domaine*) est la « *partie forte* » et le client (*a priori dépourvu de connaissances dans le domaine*) est la « *partie faible* ». C'est donc dans une optique de protection du consommateur que la médiation de la consommation a initialement été pensée.

On pourrait alors penser que les obligations des uns et des autres sont simples : le vétérinaire propose, et le client dispose.

La réalité est un peu plus complexe. En France, les lois successives de modernisation de la justice tendent à imposer le recours à un mode amiable avant une action en justice.

Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2020, une plainte auprès du tribunal judiciaire qui tend au paiement d'une somme n'excédant pas 5000 euros doit être précédée d'une tentative de conciliation (*menée par un conciliateur judiciaire*), de médiation ou de procédure participative¹¹². A défaut de cela, la plainte pourra être déclarée irrecevable par le juge¹¹³. Des exceptions sont prévues en cas de « motif légitime » : *urgence manifeste, circonstances rendant impossible une telle tentative, indisponibilité des conciliateurs de justice (ces derniers intervenant de façon bénévole, imposer de passer par eux est compatible avec le principe de gratuité de la justice)*.

Il est à noter que cette nouvelle disposition du Code de procédure civile semble à première vue en contradiction avec une disposition antérieure du Code de la consommation :

« Est interdite toute clause ou convention obligeant le consommateur, en cas de litige, à recourir obligatoirement à une médiation préalablement à la saisine du juge¹¹⁴ ».

L'explication de ce paradoxe apparent tient au fait que les médiations préalables obligatoires dont il est question sont de natures différentes :

- dans le cas du Code de la consommation, il s'agit d'interdire une médiation préalable obligatoire qui serait de nature conventionnelle – *imposée contractuellement par le professionnel à son client* - et ce dans l'optique de protéger le client, la relation professionnel/client étant vue comme déséquilibrée
- dans le cas du Code de procédure civile, il s'agit de rendre obligatoire une médiation préalable qui est alors de nature légale, de façon à favoriser le recours aux modes amiables plutôt qu'à l'action judiciaire pour le règlement des « petits » litiges

Ce que la loi peut rendre obligatoire, un contrat entre deux parties ne le peut.

Pour les litiges ne dépassant pas 5000 euros, on attend donc des clients des vétérinaires qu'ils sollicitent une résolution amiable du différend avant de saisir la justice, et la médiation de la consommation leur offre gratuitement cette possibilité. Bien que rien ne les empêche de faire appel à un autre mode amiable s'ils le souhaitent, ils le font rarement en pratique - que ce soit par manque d'information ; par simplicité ; parce que les autres modes à l'exception de la conciliation judiciaire sont payants (*les frais seraient alors à partager avec le vétérinaire, qui risquerait de refuser car il cotise déjà pour la médiation de la consommation*) ; ou enfin parce que les conciliateurs judiciaires, peu au fait des spécificités de la profession, renverraient probablement la balle à son point de départ.

¹¹² Pour en savoir plus sur le contexte dans lequel s'inscrit cette réforme : site internet du Centre de Médiation et d'Arbitrage de la chambre de commerce et d'industrie de Paris (CMAP) – Médiation, leurre de la réforme de la procédure civile

¹¹³ Article 750-1 du Code de procédure civile, version en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2020, Création Décret n°2019-1333 du 11 décembre 2019 - art. 4

¹¹⁴ Article L 612-4 du Code de la consommation, création ordonnance n°2016-301 du 14 mars 2016

Nous l'avons vu pour la médiation ordinale, la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) encadre les conditions dans lesquelles les Etats membres peuvent imposer une médiation préalablement à un recours en justice.

Bien que la loi française, lorsqu'elle impose une tentative de résolution amiable préalable à la saisine de la justice pour les litiges inférieurs à 5000 euros, ne désigne pas spécifiquement la médiation de la consommation, et que de ce fait celle-ci ne peut être considérée comme obligatoire, nous avons fait l'expérience de confronter les conditions nommées par la CJUE¹¹⁵ aux modalités de la médiation de la consommation dans la profession vétérinaire :

- Les parties doivent avoir la possibilité de se retirer à tout moment sans avoir à démontrer l'existence d'un juste motif - *Condition remplie*
- Le processus ne doit pas entraîner de retard substantiel pour saisir le juge (la procédure devant en outre suspendre les délais de prescription)
La durée du processus était inférieure à 1 mois en 2017, 2018 et 2019¹¹⁶ (sachant qu'avant de demander une médiation de la consommation, le client doit avoir engagé, auprès du vétérinaire et en vue de la résolution du litige, des démarches écrites n'ayant pas abouti au bout de 2 mois). De plus, comme nous l'avons vu, la médiation suspend les délais de prescription¹¹⁷ - Condition remplie
- Le processus ne génère pas de frais, ou des frais peu importants pour les parties.
Le processus est gratuit pour les clients, et s'élève pour les vétérinaires à une cotisation annuelle de quelques euros – Condition remplie
- L'assistance d'un avocat ou d'un conseil n'est pas obligatoire – *Condition remplie*
- La solution proposée au terme du processus ne doit pas être contraignante pour les parties - *Condition remplie*
- Des mesures d'urgence doivent être possibles si la situation l'impose – *Comment interpréter cette condition à regard des impératifs de la profession ? Lorsque l'état de l'animal requiert une prise en charge d'urgence, le vétérinaire a l'obligation de lui administrer les premiers soins. Lorsque le désaccord concerne les honoraires du vétérinaires, un processus d'une durée inférieure à un mois semble particulièrement efficace. Enfin, le client a toujours la possibilité de contacter l'Ordre des vétérinaires pour l'assister dans ses démarches. Il me semble qu'on peut dire que la condition est remplie.*
- La voie électronique ne constitue pas l'unique moyen d'accès au processus – *le formulaire de demande d'une médiation de la consommation peut être rempli en ligne (via le site internet de l'Ordre des vétérinaires) envoyé par mail ou par voie postale. Il est téléchargeable en ligne, mais peut également être transmis par l'Ordre des vétérinaires sur demande.*

¹¹⁵ Cour de justice de l'Union européenne, arrêt du 14 juin 2017, n°C-78/16. L'affaire concernait un litige de la consommation en Italie, et la décision rendue a par la suite fait jurisprudence concernant l'épineuse question de la médiation obligatoire préalable à tout recours juridictionnel.

Sources : sites internet Nantes Médiation et Dalloz – Actu étudiant

¹¹⁶ Les rapports annuels d'activité de la médiatrice de la consommation pour les années 2017, 2018 et 2019 sont consultables le site internet de l'Ordre des vétérinaires.

¹¹⁷ Article 2238 du Code civil, modifié par Ordonnance n°2016-131 du 10 février 2016 - art. 5

Le dispositif de médiation de la consommation est donc conforme aux conditions posées par l'Union européenne concernant les médiations préalables obligatoires.

Si on récapitule :

- L'Union européenne impose la médiation de la consommation aux Etats membres (*directive de 2013 transposées en 2015 en droit français*).
- L'Ordre des vétérinaires met en place un dispositif de médiation de la consommation pour l'ensemble de la profession dès 2016.
Les vétérinaires ont l'obligation de proposer le dispositif, pas d'y participer.
- Parallèlement à cela, les lois successives de modernisation de la justice en France tendent à rendre obligatoire le recours à un mode amiable avant une demande en justice. Depuis le 1^{er} janvier 2020 et pour les litiges de moins de 5000 euros, une conciliation, une médiation ou une procédure participative doivent avoir été tentées avant de pouvoir saisir le tribunal judiciaire. La médiation de la consommation offre gratuitement cette possibilité aux clients des vétérinaires
- La Cour de justice de l'Union européenne a émis en 2017 une décision qui pose des limites aux dispositifs de médiation obligatoire des Etats. La médiation de la consommation des vétérinaires satisfait à ces conditions

Remarque : si le client semble ici avoir plus d'obligations que le vétérinaire, on rappelle qu'il est le seul à pouvoir solliciter une médiation de la consommation. Le vétérinaire ne le peut en aucun cas. S'il a un litige avec un client, il devra emprunter une autre voie.

(2) Point de vue de l'esprit de la médiation

Nous avons parlé de droit et de jurisprudence ; qu'en est-il de l'esprit de la médiation ?

Revenons à la source. L'intention de la médiation est de rétablir le lien entre les personnes. Qu'en est-il de l'aspect volontaire, pilier du cadre de la médiation ? Pourquoi est-ce aussi important que les personnes *consentent*¹¹⁸ à la médiation ?

Il me semble qu'on peut voir les choses de deux façons.

L'aspect volontaire peut être vu comme une fin en soi : certains estiment que dans un monde idéal, on ne devrait ni obliger ni interdire, avec la confiance que l'harmonie règnera parce que les personnes sont des êtres responsables, capables de prendre eux-mêmes les décisions qui les concernent tout en étant dans l'écoute et le respect des besoins des autres.

On comprend bien que rendre la médiation obligatoire ne peut être en accord avec une telle vision. L'aspect obligatoire ne pourra être toléré que s'il porte sur le fait d'informer les personnes sur ce qu'est la médiation (*on considérera alors que le consentement est renouvelé à chaque instant par le*

¹¹⁸ Le Code national de déontologie du médiateur parle de consentement plus que d'aspect volontaire de la médiation

simple fait que le médié, une fois informé, reste dans le processus) et qu'il soit limité dans le temps (le temps qu'un changement soit initié dans les mentalités vers cette version d'un monde idéal).

L'aspect volontaire peut être vu comme un moyen au service d'un objectif, celui de la médiation, qui est de rétablir le lien.

Dans cette vision, le consentement n'est pas important en lui-même mais en ce qu'il permet, en ce qu'il rend possible : l'engagement des médiés, au service du rétablissement de la communication et du lien.

La question qui se pose alors est celle de l'intention des personnes lorsqu'elles sollicitent une médiation de la consommation.

Souhaitent-elles réellement retrouver le lien avec leur vétérinaire ? Y a-t-il un réel enjeu relationnel ?

Si la réponse est non et que l'objectif est plus de trouver un arrangement (financier par exemple) que de rétablir le lien, peut-on toujours parler de médiation ? N'est-on pas plutôt dans la négociation assistée ? Et si on change l'intitulé, peut-on toujours avoir les mêmes exigences vis-à-vis du cadre ?

De mon point de vue, le fait qu'une tentative de résolution amiable, qui prend généralement la forme d'une médiation de la consommation, constitue une étape imposée avant un recours en justice, dans un contexte où les exigences des clients ainsi que les procédures semblent aller en s'accroissant, est une bonne nouvelle pour les vétérinaires. Les clients y trouvent aussi leur compte, puisqu'ils ont accès à un dispositif bien balisé et gratuit qui facilite leurs démarches, leur permet d'être entendus dans des délais relativement courts, et inclut tous les acteurs dans la recherche de solutions.

S'il y a un enjeu relationnel fort, que quelque chose est à réparer dans la relation vétérinaire/client, au-delà du désaccord sur la prestation - qui est alors le prétexte plus que la cause profonde des tensions - il peut être intéressant d'amener les personnes à se parler. Mais c'est peut-être alors, plus que d'une médiation de la consommation, d'une médiation conventionnelle dont les personnes auraient besoin. La médiation de la consommation est en effet un dispositif particulier qui relève de la procédure plus que d'un processus : il y a des formalités et des délais à respecter, et les échanges se font par écrit ou bien par téléphone, le médiateur s'entretenant successivement avec l'un et l'autre des médiés. Il n'y a pas de rencontre plénière.¹¹⁹ Si ce fonctionnement peut permettre aux médiés de prendre le temps de poser les choses, et si l'écoute proposée par le médiateur ou la médiatrice peut leur apporter un certain apaisement, cela se prête moins à l'expression et à l'accueil réciproque des émotions, ou encore à la reconnaissance mutuelle, puisque l'autre personne n'est pas présente physiquement.

¹¹⁹ Rencontre des deux médiés et du médiateur en présentiel

Si on récapitule :

La médiation de la consommation peut être sollicitée par un client mécontent des prestations de son vétérinaire.

Si le vétérinaire a l'obligation de la proposer, il n'est pas tenu d'y participer.

Un mode amiable doit avoir été tenté par le client avant tout recours en justice pour un litige de moins de 5000 euros. La médiation de la consommation lui offre gratuitement cette possibilité.

La médiation de la consommation se prête bien à un désaccord dont l'enjeu financier prime sur l'enjeu relationnel. L'aspect obligatoire est alors protecteur pour le vétérinaire, et la simplicité et la rapidité du dispositif permettent au client d'y trouver également son compte.

Lorsque le désaccord est lié à un enjeu relationnel fort, la médiation de la consommation, notamment parce que les échangeurs se font par écrit ou par téléphone, constitue peut-être une solution moins adaptée qu'une médiation conventionnelle.

2. Corollaires de l'aspect volontaire de la médiation

a) *La médiation est ouverte à tous*

La médiation conventionnelle ouverte à toutes les personnes qui sont :

- volontaires et en accord avec le principe de confidentialité des entretiens
- en capacité (*intellectuelle, psychologique, émotionnelle...*) de prendre des décisions par et pour elles-mêmes. Cette seconde condition, parfois délicate à évaluer, sera laissée à l'appréciation du médiateur.

Il n'en va pas de même de la médiation ordinale et de la consommation.

Concernant les conflits entre un vétérinaire et son entourage professionnel, **la médiation ordinale est réservée aux seuls vétérinaires**, laissant de côté les auxiliaires. Cela semble logique, puisque cette obligation déontologique est propre au métier, et que l'Ordre qui propose le dispositif n'a pas vocation à administrer d'autre profession que celle de vétérinaire.

En même temps, si on prend un peu de recul, on ne peut s'empêcher de trouver dommage que la moitié des intervenants en établissement de soins vétérinaires soient exclus du processus ; et ce d'autant plus que l'Ordre, en mettant en place la médiation de la consommation et la conciliation ordinale (*mobilisables lorsqu'un client est en désaccord avec son vétérinaire*), a montré qu'il pouvait impliquer dans ses processus amiables des personnes extérieures à la profession.

On pourrait répondre à cela que médiation ordinale, médiation de la consommation et conciliation ordinale sont des processus rendus obligatoires par des textes de loi, et que leur équivalent existe déjà pour les conflits entre vétérinaires et auxiliaires dans le cas d'une relation employeur/salarié : il s'agit des chambres de conciliation prud'homales. De plus, la relation employeur/salarié étant considérée comme déséquilibrée, un mode amiable proposé par l'Ordre ne serait probablement pas perçu comme apportant une protection suffisante à l'employé, ce qui sera en revanche le cas des chambres de conciliation prud'homales.

Cependant, même en l'absence d'un dispositif balisé, auxiliaires et vétérinaires en désaccord peuvent tout à fait choisir de faire appel à une médiation conventionnelle, en cohérence avec les principes de responsabilisation et de choix qui vont de pair avec la médiation.

La médiation de la consommation peut être sollicitée uniquement par le client particulier

La médiation de la consommation ne peut pas être sollicitée par le vétérinaire, ce qui pose également la question de *l'équilibre des parties*.

Elle ne peut pas non plus être sollicitée par un client professionnel. Dans ce cas, en cas de désaccord, les acteurs pourront choisir de faire appel à une médiation conventionnelle, qui sera dite « commerciale », éventuellement en parallèle de l'intervention des assurances ; ou à un autre mode de résolution, comme nous l'avons vu précédemment.

b) La médiation peut être sollicitée à tout moment

Si la médiation conventionnelle peut être sollicitée à tout moment, **il n'en va pas de même de la médiation ordinale et de médiation de la consommation :**

- la médiation ordinale ne peut être sollicitée qu'après un échec de conciliation
- la médiation de la consommation ne peut être sollicitée :
 - o qu'après des démarches écrites du client auprès du vétérinaire, lorsque ces démarches sont restées sans réponse ou n'ont pas abouti au bout de deux mois
 - o dans un délai de un an à compter de la première réclamation, et en l'absence d'autres démarches en cours

De tels prérequis relèvent plus de la procédure (*structurée, parfois de façon rigide*) que du processus (*structuré, tout en étant capable de souplesse*) dont se réclame la médiation.

c) Le libre choix du médiateur par les médiés

En médiation ordinale et de la consommation, les médiés n'ont pas le choix du médiateur :

Le médiateur ordinal, ou la médiatrice, est désigné par le Président du conseil régional de l'Ordre.

Cependant : on peut rappeler ici que la médiation ordinale est supposée intervenir après une conciliation entre vétérinaires qui n'aurait pas abouti, et qu'à cette étape les parties sont libres de choisir un conciliateur ou une conciliatrice.

Le médiateur de la consommation, ou la médiatrice, est désigné par l'Ordre pour une durée de trois ans renouvelables.

Cependant :

Les vétérinaires pourraient, dans l'absolu, désigner un autre médiateur de la consommation pour leur structure. Cela supposerait :

- qu'ils ont une certaine connaissance du sujet et savent qu'ils ont le choix
- qu'ils sont prêts à payer de leur poche leur propre médiateur de la consommation, alors qu'ils participent déjà chaque année (*à hauteur de quelques euros prélevés sur leur cotisation annuelle*) au dispositif de médiation de la consommation de la profession
- Notons enfin que ce médiateur hypothétique devrait avoir obtenu un agrément auprès de la CECMC, et que la médiatrice de la consommation de la profession est à l'heure actuelle la seule à posséder cet agrément

Comme nous l'avons vu, les clients peuvent s'ils le souhaitent solliciter un autre mode amiable, même s'ils le font rarement en pratique.

En conclusion de ce paragraphe, qui pourrait sembler bien critique envers les dispositifs de médiations ordinale et de la consommation, je souhaite rappeler qu'il s'agissait de les comparer au cadre théorique de la médiation, et non de remettre en cause leur valeur ou l'intention positive qui a conduit à leur création.

Si les dispositifs de médiation ordinale et de la consommation peuvent parfois sembler restrictifs, c'est qu'ils ont été mis en place en application de textes de loi ; qu'ils s'appliquent à des situations particulières ; et qu'ils sont proposés gratuitement (ou presque). Si les personnes souhaitent s'émanciper des prérequis à l'entrée en médiations ordinale ou de la consommation, elles le pourront en faisant appel à une médiation conventionnelle.

3. La médiation : des solutions proposées par les médiés

a) *Confusion entre conciliation et médiation*

Rares sont celles et ceux qui connaissent la différence entre conciliation et médiation¹²⁰, et les vétérinaires ne font pas exception à la règle. Il faut dire à leur décharge que les dispositifs en place contribuent à alimenter la confusion.

Concernant les désaccords entre confrères, consœurs : les conciliateurs inscrits sur la liste de l'Ordre des vétérinaires sont bien souvent des médiateurs indépendants, qui voient là une occasion de s'intégrer dans un dispositif qui les exclue d'office des médiations ordinales. Ces dernières sont en

¹²⁰ Cette notion a été abordée dans la première partie de ce mémoire

effet menées par des conseillers ordinaires initiés à la médiation. Notons que l'Ordre utilise les termes *médiateurs ordinaires* et *médiations ordinaires*, et non pas *médiateurs* et *médiations*. Force est de constater que si la nuance existe, elle passe souvent inaperçue.

Des conciliateurs formés à la médiation et des médiateurs ordinaires initiés à la médiation... Il y a de quoi en perdre son latin !

On peut ajouter à la confusion en faisant le parallèle avec le milieu judiciaire, dans lequel les conciliations sont gratuites et la médiation payante, à l'inverse de ce qu'on rencontre dans le milieu vétérinaire.

Concernant les relations avec les clients, les rapports annuels d'activité concernant la médiation de la consommation en milieu vétérinaire indiquent que, dans certains cas, des solutions ont été proposées aux médiés (*notons qu'il s'agit là d'une obligation pour le médiateur de la consommation, lorsque les parties ne trouvent pas elles-mêmes leur solution*). Nous ne sommes alors plus dans la médiation, nous sommes dans la conciliation.

La confusion entre conciliation et médiation n'est ni nouvelle, ni propre au milieu vétérinaire. Loin de relever du seul débat d'initiés, elle a des conséquences tout à fait pratiques : les personnes qui viennent en médiation... s'attendent à vivre une conciliation : *elles comptent sur le médiateur pour donner son expertise, arbitrer le conflit et être force de propositions*. Les médiés attendent donc du médiateur qu'il ait, en plus de ses compétences relationnelles, une connaissance précise de son domaine d'intervention.

Or, le médiateur n'intervient pas sur le contenu des échanges mais sur le contenant (*la façon dont les choses sont dites*) dans l'intention d'offrir aux médiés un espace d'écoute et d'expression réciproques, au sein duquel ils trouveront eux-mêmes leurs solutions.

Cette distinction faite, il semble intéressant de se poser la question des compétences attendues du médiateur. *Sachant qu'il ne propose pas de solutions, peut-il – et devrait-il - intervenir sans avoir aucune connaissance du milieu dans lequel le conflit prend place ?*

b) Dans un cadre où les solutions sont proposées par les médiés, quelles compétences sont attendues des médiateurs ?

La question de la compétence des médiateurs fait débat dans le milieu de la médiation.

Mais de quelle(s) compétence(s), de quel(s) domaine(s) d'expertise parle-t-on au juste ?

Le premier domaine dans lequel on attend des médiateurs qu'ils soient compétents est, sans surprise, celui de la relation et de la communication. Si tout le monde s'accorde sur ce point, *la question de la formation* qu'on serait en droit d'attendre des médiateurs reste sujette à controverse, et ce d'autant plus que le titre de médiateur n'étant pas protégé, il ne peut exister à ce propos que des préconisations.

Il existe deux autres domaines pour lesquels la question de la compétence des médiateurs fait débat :

Le domaine juridique – les médiateurs doivent-ils avoir des connaissances juridiques, afin d’être à même de dire si les solutions proposées sont en accord avec le droit ?

Le milieu dans lequel le conflit prend place - les médiateurs doivent-ils connaître ce milieu, afin d’avoir une compréhension plus fluide et plus fine du conflit, et/ou d’être perçus comme légitimes et dignes de confiance ?

Pour chaque cas, j’explicitai les enjeux du point de vue de la médiation en général, aborderai les spécificités des dispositifs proposés aux vétérinaire, et donnerai mon propre point de vue sur le sujet.

(1) Discussion autour de la (des) formation(s) à la médiation

(a) Formation(s) à la médiation généraliste

Il existe de nombreuses formations à la médiation : longues ou courtes, diplômantes ou non... Qu’on s’y intéresse parce qu’on souhaite se former à la médiation ou parce qu’on envisage de faire appel aux services d’un médiateur, il est parfois difficile de s’y retrouver.

(i) *Précisions – et imprécision – du Code de procédure civile*

Deux textes issus du Code de procédure civile énumèrent les conditions que doit remplir le médiateur pour pouvoir exercer :

- En médiation conventionnelle - c'est-à-dire lorsqu'il est nommé par les parties, en dehors de tout procédure judiciaire - le médiateur « *doit 1° : ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation, d'une incapacité ou d'une déchéance mentionnées sur le bulletin n°3 du casier judiciaire ; 2° : posséder, par l'exercice présent ou passé d'une activité, la qualification requise eu égard à la nature du différend ou justifier, selon les cas, d'une formation ou d'une expérience adaptée à la pratique de la médiation*¹²¹».
- Lorsqu'il est nommé par une juridiction, le médiateur doit « *1° Ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation, d'une incapacité ou d'une déchéance mentionnées sur le bulletin n° 2 du casier judiciaire ; 2° N'avoir pas été l'auteur de faits contraires à l'honneur, à la probité et aux bonnes mœurs ayant donné lieu à une sanction disciplinaire ou administrative de destitution, radiation, révocation, de retrait d'agrément ou d'autorisation ; 3° Posséder, par l'exercice présent ou passé d'une activité, la qualification requise eu égard à la nature du litige ; 4° Justifier, selon*

¹²¹ Article 1533 du Code de procédure civile, création décret n°2012-66 du 20 janvier 2012 – art.2. Version en vigueur depuis le 23 janvier 2012

**le cas, d'une formation ou d'une expérience adaptée à la pratique de la médiation ; 5°
Présenter les garanties d'indépendance nécessaires à l'exercice de la médiation¹²²».**

Les attentes vis-à-vis de la formation du médiateur ne pourraient être plus vagues. Le collectif médiation 21, qui rassemble de nombreux acteurs de la médiation en France, tous domaines de pratique confondus, remarque à ce propos :

« Ces deux textes mentionnent que le médiateur doit se prévaloir d'une formation ou d'une expérience adaptée à la pratique de la médiation, sans préciser en quoi consiste cette formation ou cette expérience. Ils laissent donc la possibilité de se prévaloir de la qualité de médiateur à toute personne sans expérience, ayant une formation minimale ou bien sans aucune formation, ces deux situations étant également insatisfaisantes¹²³».

Pourquoi ces situations sont-elles qualifiées d'insatisfaisantes ?

Dans les lignes suivantes, je vous livre ma vision personnelle, influencée par la formation actuellement suivie en médiation.

Les personnes en conflit sont en souffrance. Ce qu'elles amènent en médiation est précieux ; il convient d'en prendre soin. S'assurer de la formation du médiateur, c'est assurer la sécurité des personnes qui font appel à la médiation. C'est aussi éviter de nuire à la médiation par une pratique dilettante.

Proposer un espace sécurisé d'expression et d'écoute réciproque ne s'improvise pas. Si comprendre et retenir trois éléments du cadre de la médiation et quatre éléments de la posture du médiateur ne semble pas si compliqué, la mise en pratique demande plus qu'un penchant naturel pour la diplomatie et un peu de bonne volonté. Cela demande de l'à-propos, de la finesse, de la délicatesse, de la rigueur parfois ; et cela ne s'acquiert à mon sens qu'avec l'entraînement que permet une solide formation initiale, et au prix d'un travail approfondi et continu du médiateur sur lui-même.

Combien de fois, au cours de nos ateliers de jeux de rôles entre étudiants en médiation, ne nous sommes-nous pas surpris à sortir de notre posture de neutralité ou d'impartialité, influencés par notre histoire personnelle, assaillis par nos propres croyances, jugements, préjugés ou peurs ? Le médiateur ne doit pas laisser ce qui le fait réagir lui, personnellement, mettre en péril la médiation, et cela demande de la conscience et du discernement. S'il est incapable de poursuivre la médiation, il doit pouvoir s'en rendre compte et se retirer, et cela demande du courage, de l'humilité et de l'intégrité.

Combien de fois, au cours des débriefings qui suivaient nos séances de jeux de rôles, ne nous sommes-nous pas interrogés sur l'indépendance du médiateur, sur comment faire en sorte que cette indépendance soit réelle et perçue comme telle par les médiés, en particulier dans le cas où le médiateur intervient en milieu professionnel et qu'il est rémunéré par l'employeur ? Si le médiateur veut être droit

¹²² Article 131-5 du Code de procédure civile, version en vigueur depuis le 15 mars 2015

¹²³ Collectif Médiation 21. Livre blanc de la médiation, juin 2019

dans ses bottes et inspirer confiance aux médiés lorsque ces derniers aborderont le sujet, il doit s'être lui-même posé la question en amont.

En formation, nous nous sommes également penchés sur les exigences du cadre de la médiation et sur la façon d'adapter ce cadre à la réalité du terrain, sans le déformer au point de le rendre méconnaissable ou inutile, voire dangereux lorsqu'il apporte une fausse impression de sécurité.

Nous avons joué alternativement le rôle du médiateur et le rôle des médiés, nous penchant sur ce que les mises en situations venaient remuer en nous. En tant que médié, nous avons vécu de l'intérieur les vagues émotionnelles, l'apaisement de se sentir entendu ou la frustration ressentie lors d'un accompagnement maladroit du médiateur. En tant que médiateurs, nous nous sommes autorisés, dans cet espace sécurisé, à faire toutes les erreurs et à tomber dans tous les pièges, et nous avons appris.

Nous nous sommes rendu compte que l'intervention du médiateur, lorsque son accompagnement est fluide, passe presque inaperçue tant elle laisse aux médiés l'espace de s'exprimer ; alors qu'elle peut devenir en cas de maladresse le principal facteur limitant les échanges.

Même si certains ont d'indéniables compétences relationnelles, on ne naît pas médiateur, on le devient. La formation du médiateur (initiale et continue), ne doit donc pas être négligée.

(ii) Proposition du collectif Médiation 21 – le Livre blanc de la médiation

Le collectif médiation 21 s'est penché sur la question de la formation à la médiation, et a formulé une proposition¹²⁴ qui allie formation initiale et continue, analyse de pratique et travail sur soi du médiateur :

- **Formation initiale de 200 heures** comprenant :
 - Un enseignement mêlant théorie et pratique, cette dernière représentant au moins 50 % du temps de formation
 - Au moins trois processus complets de médiation, menés pendant la formation ou dans les deux ans qui suivent, en observation puis en co-médiation d'un médiateur agréé
 - *Dans certains cas : possibilité de passer par une procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE)*
- **Formation continue de 20 heures par an**, portant pour moitié sur le maintien de la posture du médiateur
- **10h ou deux séances d'analyse de pratique par an** (temps d'échange qui permettent au médiateur d'interroger sa pratique et d'ajuster sa posture en accord avec la déontologie de la profession).

¹²⁴ Collectif Médiation 21. Livre blanc de la médiation, juin 2019

(iii) *La formation à la médiation ordinaire
confrontée aux préconisations du collectif Médiation
21*

Les préconisations du Code de procédure civile, vagues et sujettes à interprétation, ne sont pas difficiles à satisfaire. Il semble plus intéressant de confronter le dispositif de médiation ordinaire à la proposition du collectif Médiation 21.

Nous avons vu que la formation initiale des conseillers ordinaires consiste en une initiation de 3 jours à la médiation, suivie éventuellement de séances d'analyse de pratique. Nous sommes donc loin des préconisations de 200 heures de formation initiale, suivies de 20 heures par an de formation continue, avec un accent fort mis sur l'importance de participer à des groupes d'analyse de pratique.

Pourquoi l'Ordre a-t-il fait le choix de confier les médiations ordinaires à des conseillers initiés, et non pas formés, à la médiation ? Si la priorité de l'Ordre est que le dispositif soit géré en interne, ne serait-il pas souhaitable que les conseillers en charge des médiations suivent une formation plus conforme aux recommandations du collectif Médiation 21 ? Certains conseillers le font, à leur initiative, mais ce n'est pas le cas de tous.

On peut à ce stade faire une petite parenthèse sur la conciliation entre vétérinaires, en nous demandant de quelle façon la compétence des personnes qui demandent à s'inscrire sur la liste des conciliateurs est évaluée ?

Une personne qui effectue sans diplôme – *autrement dit, sans être dûment formée* - des actes réservés aux vétérinaires peut être poursuivie pour pratique illégale de la médecine vétérinaire. En médiation, profession non réglementée au titre non protégé, toute personne qui s'estime compétente peut exercer. Deux poids, deux mesures. Et pourtant, dans les deux cas, une pratique dilettante est dangereuse pour celles et ceux qui la sollicitent en toute bonne foi.

(iv) *Est-ce à dire qu'il faudrait faire de la
médiation une profession réglementée ?*

Pour le collectif médiation 21, la médiation, issue de la société civile et riche de la diversité d'origine des médiateurs (*qui ont souvent déjà une activité lorsqu'ils découvrent la médiation et décident de s'y former*) ne doit pas devenir une nouvelle profession réglementée. Il s'agira cependant d'harmoniser les pratiques, notamment en créant un statut et un organe de représentation pour les médiateurs ; en créant un comité d'éthique et de déontologie ainsi qu'un Code de déontologie unique ; et en définissant les critères auxquels doivent satisfaire les organismes de formation.

Mais ne se rapproche-t-on pas là, dans l'esprit si ce n'est dans les mots, de la définition d'une profession réglementée ?

« Une profession réglementée est une activité ou un ensemble d'activités professionnelles dont l'accès, l'exercice ou les modalités d'exercice est subordonné directement ou indirectement, en

vertu de dispositions législatives, réglementaires ou administratives, à la possession de qualifications professionnelles déterminées¹²⁵».

La différence entre la proposition du Collectif Médiation 21 et une hypothétique réglementation de la profession de médiateur tient au fait que dans le premier cas, les médiateurs s'organisent eux-mêmes ; alors que dans le second, la profession est régie par des textes de loi. Permettre aux médiateurs de s'organiser, de prendre eux-mêmes les décisions qui les concernent, avec la confiance qu'ils le feront dans le respect des besoins des médiés, c'est être en accord avec l'esprit de la médiation.

Sensibilisés comme ils le sont aux risques d'une pratique dilettante lorsque cela concerne leur profession, on ne peut qu'inviter les vétérinaires à appliquer les mêmes principes à l'activité de médiateur en prenant en compte les préconisations des organes de médiation, et ce même si la médiation n'est pas une profession réglementée.

(b) Formation(s) à la médiation de la consommation

Les personnes qui souhaitent devenir médiatrices de la consommation doivent demander leur inscription sur la liste correspondante de l'Union européenne. Cette demande est à adresser à la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC), qui s'assure entre autres que les postulants « possèdent des aptitudes dans le domaine de la médiation ainsi que de bonnes connaissances juridiques, notamment dans le domaine de la consommation¹²⁶».

Là encore les textes sont vagues, laissant la possibilité à de nombreux organismes de proposer leurs formations, charge à la CECMC de s'assurer des compétences des personnes dont elle valide la candidature.

(2) Des connaissances juridiques sont-elles nécessaires en médiation ?

Si le médiateur n'a pas pour rôle de prodiguer des conseils, les solutions trouvées en médiation ne peuvent être contraires à la loi ou à l'ordre public.

Certains médiateurs et médiatrices estiment de leur responsabilité de maintenir le processus dans un cadre légal ou, lorsque cela est impossible, de l'interrompre. Ils font valoir que cela implique des connaissances juridiques. *Dans le milieu vétérinaire, ces connaissances pourront concerner la déontologie de la profession, le Code de la santé publique, le droit du travail, des sociétés, des contrats, le Code de la consommation, le fonctionnement des assurances...*

¹²⁵ Directive 2005/36/CE du Parlement européen et du Conseil, du 7 septembre 2005, relative à la reconnaissance des qualifications professionnelles. Titre I, article 3 – Définitions.

¹²⁶ Article L 613-1 du Code de la consommation, création ordonnance n°2016-301 du 14 mars 2016. Version en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2016

Dans le même ordre d'idées, médiateurs et médiatrices estiment parfois qu'il est de leur responsabilité de veiller à ce que les personnes, si elles décident de renoncer à quelque chose auquel elles auraient droit, le fassent en toute connaissance de cause. Cela implique également certaines connaissances juridiques.

Dans ces deux façons de voir les choses, *l'absence de pouvoir consultatif et décisionnel* du médiateur a une limite, et celle-ci est laissée à la libre appréciation du médiateur.

D'autres médiateurs et médiatrices considèrent que moins ils en savent sur le sujet abordé, plus il leur est facile de conserver une posture neutre et impartiale. Si un point demande à être précisé, les médiés sont invités à se renseigner eux-mêmes auprès d'un expert, d'un juriste ou d'un avocat. Cela participe au principe de responsabilisation des personnes cher à la médiation, et l'identification claire des rôles de chacun contribue à renforcer la confiance des médiés dans le processus (*le médiateur n'oscille pas entre une posture neutre et impartiale, et une posture de juge ou de conseil*).

Dans le domaine vétérinaire :

- **Les conseillers ordinaires** ont, entre autres, une bonne connaissance de la déontologie de la profession et des ressources mobilisables en cas de conflit, qu'il s'agisse d'un conflit entre vétérinaires, ou entre un vétérinaire et son client. La médiation ordinale étant une étape obligatoire en cas de désaccord entre confrères/consœurs, le conseiller désigné médiateur pourra être amené, si cela n'a pas été fait en amont, à informer les vétérinaires des démarches à accomplir, de leurs droits et de leurs obligations. Ses connaissances seront alors précieuses. Ce n'est que dans un second temps – *le temps de la médiation* – qu'il devra veiller à mettre ces connaissances en retrait pour laisser aux médiés l'espace de s'exprimer. Mais même alors, sa casquette de conseiller ordinal exigera de lui un maintien strict de la médiation dans un cadre légal et déontologique... Un exercice d'équilibriste.
- **Le médiateur de la consommation** possède de bonnes connaissances juridiques, notamment dans le domaine de la consommation. La médiation de la consommation a souvent plus pour intention de parvenir à un accord que de restaurer la relation entre le vétérinaire et son client. De ce point de vue, il semble intéressant que le médiateur se réserve la possibilité de conseiller et proposer des solutions, ses connaissances se révélant alors d'une aide précieuse.

Ma préférence à moi, vétérinaire praticienne qui souhaite proposer des médiations du travail en établissements de soins vétérinaires, est de choisir un juste milieu adapté à chaque situation : des notions juridiques... mais avec modération.

J'apprécie – et j'imagine que cela s'est senti dans le soin avec lequel j'ai déroulé la première partie de ce mémoire - d'avoir du sujet un socle de connaissances sur lequel m'appuyer.

En amont de la médiation, j'estime que le médiateur a un rôle d'information, et éventuellement de conseil - les conseils portant non pas sur les solutions à apporter au conflit, mais sur les ressources que les personnes peuvent mobiliser, y compris en dehors de la médiation. Il est donc important pour moi d'avoir une culture générale de ces ressources, ainsi que du droit applicable dans le milieu du travail.

Une fois le processus enclenché, je me sens plus à l'aise si j'ai une idée des enjeux liés aux désaccords exposés, de ce qu'il est possible ou non de mettre en place. Je compte sur le travail effectué sur moi pour ne pas déborder sur la médiation, ne pas parler à la place des médiés, ne pas empêcher, pas une intervention intempestive, une solution d'émerger. J'espère faire de mon mieux, en toute transparence et en toute humilité.

Il me semble ici intéressant, important, que chaque médiateur s'interroge sur l'intention qu'il met derrière l'acquisition – ou non - de connaissances juridiques.

Une solution à ce dilemme se trouve peut-être dans la co-médiation : un médiateur sans compétences juridiques particulières, libéré des conditionnements que de telles compétences impliquent parfois, faisant équipe avec un médiateur au fait du droit ?

(3) Une connaissance spécifique du domaine d'intervention est-elle nécessaire en médiation ?

Que le médiateur soit nommé par les parties ou par une juridiction, le Code de procédure civile précise à son sujet qu'il doit « posséder, par l'exercice présent ou passé d'une activité, la qualification requise eu égard à la nature du différend¹²⁷ / du litige¹²⁸ ».

Quel message le législateur a-t-il voulu faire passer ?

Les compétences attendues du médiateur sont-elles d'ordre juridique (*nous avons traité ce point*), ou bien s'agit-il de connaître le milieu dans lequel le conflit prend place, sa culture, ses usages ? Personnellement, j'interprète ces lignes en faveur de la seconde hypothèse ; ce qui signifierait qu'à la question « *le médiateur doit-il être expert de son domaine d'intervention ?* », la réponse du législateur est « *oui* ».

Dans le milieu de la médiation, les avis sont plus partagés :

Certains font valoir que connaître le milieu dans lequel le conflit prend place – *voire en être issu* – présente pour le médiateur un double avantage :

- Il sera plus facilement perçu par les médiés comme légitime et digne de confiance - ce qui contribuera à lui ouvrir des portes qui resteraient fermées à une personne « extérieure »
- Il saisira mieux les enjeux liés au conflit et ses interventions seront plus pertinentes, donnant aux médiés la sensation d'être pleinement entendus

Un autre courant de médiation estime que le médiateur qui connaît trop bien le milieu dans lequel le conflit prend place risque d'en avoir une perception biaisée – *il aura l'impression de comprendre, mais comprendra à la lumière de sa propre expérience* – alors qu'un médiateur « naïf » posera sur la situation un regard plus neuf, avec moins *d'a priori*.

¹²⁷ Article 1533 du Code de procédure civile

¹²⁸ Article 131-5 du Code de procédure civile

Dans le domaine vétérinaire, les dispositifs de médiations ordinale et de la consommation s'inscrivent dans le premier courant :

- **Les médiateurs ordinaires** sont non seulement vétérinaires, mais aussi conseillers de l'Ordre des vétérinaires. L'idée est à la fois :
 - o de s'assurer que les médiateurs comprennent les préoccupations des confrères et consœurs en désaccord
 - o de préserver l'image de la profession en « lavant son linge sale en famille »*La médiation ordinale diffère sur ce point de la conciliation entre confrères, puisque l'inscription sur la liste des conciliateurs n'est pas réservée aux seuls vétérinaires.*
- **La médiatrice de la consommation** actuelle a été praticienne vétérinaire et élue ordinale. Elle n'exerce à ce jour ni profession vétérinaire, ni aucune fonction représentative au sein de l'Ordre, ce qui est en accord avec le principe d'indépendance du médiateur.

Ma préférence à moi, vétérinaire praticienne qui souhaite proposer des médiations du travail en établissements de soins vétérinaires, est d'avoir une connaissance minimale du milieu dans lequel j'interviens. Cela permet à mon sens d'avoir une oreille plus attentive, une compréhension plus fine de ce qu'évoquent les médiés. Si on me parle de difficultés liées à la permanence et continuité des soins ou à l'euthanasie – deux « grands dossiers » de la profession vétérinaire – je n'ai pas besoin d'explications pour comprendre ce dont il s'agit. Certes, je peux être influencée par mon expérience personnelle, mais c'est précisément là qu'une solide formation à la médiation et un travail sur soi du médiateur prennent tout leur sens : le médiateur devient capable de mettre à profit ses connaissances non pas pour imposer sa vision, mais pour accueillir en conscience et avec fluidité celle des médiés.

Le besoin du médiateur de comprendre le contexte du conflit peut être questionné :

Le médiateur a-t-il un projet pour la médiation, autre que celui de proposer aux médiés un espace d'échange ? Se « met-il la pression » pour que la médiation aboutisse ? Si oui, pourquoi ? Est-ce que comprendre est pour lui un moyen de se rassurer ? Cela lui donne-t-il l'impression d'avoir plus de contrôle sur le déroulé des entretiens ? Aurait-il finalement... peur du conflit ?

Le soin mis à comprendre le contexte représente-t-il une simple étape dans le cheminement du médiateur (plus il se sent à l'aise dans sa pratique, moins il éprouve le besoin de comprendre le contexte) ou bien une valeur professionnelle inscrite dans la durée ?

Est-ce que « comprendre à demi-mot » a vraiment du sens en médiation ? Lorsque tant de conflits viennent d'incompréhensions, de malentendus, d'interprétations et de pensées qu'on prête à l'autre... Cela ne vaut-il pas le coup de demander aux médiés de tout expliciter ? Si oui, est-ce que connaître le milieu dans lequel le conflit prend place a toujours autant de valeur ?

Au-delà de ma préférence personnelle, et de façon tout à fait pragmatique, la loi du marché invite le médiateur indépendant à prendre en compte les attentes des personnes susceptibles de faire appel à ses services. Dans cette optique, la légitimité et le capital confiance dont bénéficierait auprès des vétérinaires un médiateur issu de leurs rangs ne devront pas être négligés. Là encore, la piste de la co-médiation me semble intéressante à explorer. Si on fait le lien avec le paragraphe précédent, on pourrait imaginer une équipe alliant un médiateur issu du milieu vétérinaire, et un médiateur ayant des compétences juridiques dans le domaine du travail.

(4) Médiation : ce à quoi s'attendent et ce qu'en attendent les vétérinaires

Pour les parties « engluées » dans un conflit, conciliation et médiation reviennent au mêmes : il s'agit de faire intervenir un tiers pour les aider à s'en sortir. Les personnes s'attendent à ce que ce tiers soit un expert qui leur dise le droit, décide qui a raison et qui a tort et prodigue des conseils. Elles sont souvent surprises, déçues, voire braquées par le cadre de la médiation, lorsque celui-ci leur est présenté pour la première fois.

Pour que les personnes soient ouvertes à la médiation, l'idéal serait de préparer le terrain en amont du conflit, expliquer *lorsque tout va bien* ce qu'est la médiation, ce qu'elle propose, ce qu'elle permet ou ne permet pas et, en milieu vétérinaire, dans quel contexte prennent place les médiations ordinale et de la consommation.

Ecrire ce mémoire, c'est aussi contribuer, à ma façon, à diffuser cette culture de la médiation.

Cependant, il ne faudrait pas tomber dans « l'intégrisme médiationnel ». Diffuser la culture de la médiation c'est également, à mon sens, entendre les réserves et les attentes des personnes. C'est rester ouvert à l'idée que la médiation n'est peut-être pas ce dont elles ont besoin. Point rendu délicat, il est vrai, dans un contexte de médiation obligatoire.

Diffuser la culture de la médiation passe aussi, de mon point de vue, par le questionnement suivant :

Si le médiateur, s'appuyant sur le principe rogérien selon lequel chacun possède en lui les ressources pour trouver ses propres solutions, ne conseille pas et ne donne pas son avis personnel, peut-il ignorer le cri des personnes en conflit, lorsque celles-ci sont coupées de leurs ressources ? N'est-il pas vrai que « *dans la relation d'aide, personne ne peut faire l'économie d'une période de dépendance¹²⁹* » ?

Comment, en médiation, accompagner les personnes lorsqu'elles sont dans l'impasse ; sans faire à leur place ?

Une stratégie possible sera de proposer un processus plutôt que des solutions. Cela nous amène au prochain paragraphe.

(5) Accompagner sans « faire à la place » : un équilibre délicat

« *Si nous pouvions trouver nous-mêmes les solutions à nos difficultés, nous n'aurions pas besoin de médiation* » disent certaines personnes lorsqu'on leur explique le cadre de la médiation.

On pourrait leur répondre qu'elles sont les premières expertes de leur vie, qu'elles connaissent mieux que quiconque le contexte du conflit, les difficultés et points de vigilance à prendre en compte au moment de choisir une solution, et qu'elles seules savent ce qui est réellement important pour elles, quelles sont leurs aspirations profondes.

¹²⁹ SIX, Jean-François [1990], citant un article de G. Pelpel (paru dans la revue *Informations sociales*) : « *La médiation au risque de la dépendance* ».

On pourrait ajouter à cela que si la médiation propose aux médiés un espace de discussion leur permettant de trouver eux-mêmes les solutions à leurs difficultés relationnelles, elle ne nie pas que l'intervention d'un expert soit pertinente, et même nécessaire dans certaines situations. Médiateur et expert ne s'excluent pas l'un l'autre ; ils interviennent à différents niveaux et stades du conflit, et peuvent le faire de façon complémentaire.

Si les solutions peinent à émerger spontanément des échanges, on peut imaginer que le médiateur intervienne. Il ne s'agira alors pas de proposer ses propres solutions, mais d'utiliser des techniques de brainstorming au service de la créativité des médiés. Il existe de nombreuses approches, dont certaines spécifiques de la résolution de conflit. On citera ici trois exemples (*non spécifiques de la médiation*), qui peuvent être utilisés successivement :

- **La méthode CQFD.** Elle soutient dans un premier temps la recherche du plus grand nombre possible de solutions :
 - **C** *Censure et Critique interdites*
 - **Q** *Quantité : émettre un maximum d'idée*
 - **F** *Farfelu bienvenu*
 - **D** *Démultiplication : une idée en appelle une autre*

- **La méthode CRAPPO.** Elle permet de formuler une demande selon les critères de la Communication Non Violente (CNV)¹³⁰. Si on considère que les solutions en médiation sont des demandes que les médiés s'adressent réciproquement, et qu'on leur applique cette méthode, la solution choisie, parmi toutes celles issues de la méthode CQFD, devra être :
 - **C** *Concrète* *En prise directe avec la réalité, et non pas théorique*
 - **R** *Réaliste et réalisable*
 - **A** *Au présent* *Ne concerne pas un hypothétique et lointain futur*
 - **P** *Positive* *Formulée à la forme affirmative*
 - **P** *Précise* *Qui fait quoi ? Quand... ?*

¹³⁰ Je vois la **Communication Non Violente (CNV)** comme étant à la fois :

- Un outil de **communication** (parler de façon à être entendu, et entendre ce que l'autre personne veut exprimer, y compris lorsque les mots choisis semblent agressifs ou maladroits)
- Un outil de **clarification intérieure** (comprendre ce qui me touche et pourquoi, dans telle ou telle situation)
- Une **philosophie** de vie

La CNV propose une démarche en 4 étapes :

- **Observation** (à distinguer du jugement, de l'interprétation que je fais de ce que je vois)
- **Sentiment** (comment je me sens par rapport à cette observation. Le sentiment est un indicateur qu'un de mes besoins fondamentaux est satisfait (sentiment agréable) ou non (sentiment désagréable). Passer par le sentiment permet de « remonter » au besoin, le nommer.
- **Besoin** : les besoins sont universels (communs à tous les êtres humains, même s'il ne se manifestent pas au même moment et de la même façon pour tous), légitimes et indépendants de telle ou telle stratégie pour les satisfaire. Ils demandent avant tout à être reconnus (nommés). En médiation CNV, c'est au niveau des besoins que la rencontre entre les médiés a lieu, et que la reconnaissance mutuelle devient possible.
- **Demande.** Elle peut s'adresser à moi-même ou à une autre personne. A la différence d'une exigence, la demande accepte la possibilité d'entendre un « non » (la personne qui fait la demande a la confiance qu'elle pourra trouver une autre stratégie pour satisfaire son besoin, dans le respect des besoins de l'autre, des autres).

- **P** Plus petit pas possible *A apprécier par les médiés
Chacun faisant un petit pas vers l'autre ?*
 - **O** Ouverte au dialogue
- **La méthode des 6 chapeaux de Bono.** Une fois les solutions énumérées avec la méthode CQFR et passées au crible de la méthode CRAPPPO, elles peuvent être amendées / « bonifiées » en s'inspirant de la méthode des 6 chapeaux de Bono :
- Chapeau bleu *le médiateur explique succinctement la méthode*
 - Chapeau blanc *rappel synthétique des faits, enjeux liés au conflit*
 - Chapeau jaune *avantages liés à la solution proposée*
 - Chapeau noir *risques et inconvénients liés à la solution proposée*
 - Chapeau rouge *Partage des émotions qui fait émerger la proposition*
 - Chapeau vert *créativité : quelles modifications apporter éventuellement à la Solution, pour en augmenter les avantages (« agrandir le gâteau ») et en limiter les inconvénients ? quelles autres solutions possibles ?*

4. Confidentialité en médiation ordinale et de la consommation

La confidentialité en médiation soulève maintes questions, et nombreux sont les écrits qui abordent le sujet de façon détaillée. On peut résumer la problématique ainsi : *si l'intention de la confidentialité est de contribuer à libérer la parole des médiés, qu'est-ce qui empêche ces derniers, une fois la rencontre terminée, de révéler à une tierce personne le contenu des échanges ?*

Certains médiateurs demandent aux médiés de s'engager moralement à respecter la confidentialité des entretiens. D'autres préfèrent que les parties s'y engagent par écrit, cet écrit pouvant prendre la forme d'un véritable contrat.

Dans le milieu vétérinaire, les médiations ordinale et de la consommation respectent le principe de confidentialité de la médiation.

5. La posture du médiateur (tenue par le médiateur ; perçue par les médiés) : indépendance, impartialité et neutralité en médiation ordinale et de la consommation

Il revient à chaque médiateur, à chaque médiatrice, de maintenir dans sa pratique quotidienne une posture d'indépendance, impartialité et neutralité. A la différence du cadre de la médiation, la posture du médiateur a plus à voir avec l'éthique personnelle de ce dernier qu'avec le contexte dans lequel se déroule la médiation (*Ceci est surtout vrai pour l'impartialité et la neutralité. Les choses se compliquant lorsqu'on s'intéresse à l'indépendance, qui dépend à la fois du contexte et ce que le médiateur fait de ce contexte*). Il ne s'agira donc pas ici de nous demander si les médiateurs ordinaires et de la consommation maintiennent bien leur posture – *on peut supposer que certains le font, et d'autres non* - il s'agira plutôt de questionner la perception que peut avoir de cette posture un observateur extérieur ou un médié.

La perception des médiés est primordiale. Le médiateur peut bien être impeccable dans sa posture, si les médiés ont une impression différente, on risque le blocage.

Quelle perception auront les médiés vétérinaires de la posture du médiateur ordinal ?

Ils commenceront peut-être par se demander si le médiateur est indépendant. Si l'on considère que l'indépendance en médiation correspond au fait de n'être lié ni à l'un des médiés, ni à l'autre, en dehors de la médiation, le médiateur ordinal est bien indépendant.

Si l'on considère que l'indépendance concerne non seulement les relations entre le médiateur et les médiés, mais les relations qui existent entre le médiateur et une autorité extérieure prescriptrice de la médiation... on peut se demander si le médiateur ordinal - *lorsqu'il agit au nom d'un Ordre qui a le pouvoir de sanctionner ses administrés, les sanctions pouvant dans certains cas aller jusqu'à l'interdiction d'exercer* - est bien indépendant.

Si le médié considère que le médiateur devrait être indépendant non seulement vis-à-vis des parties, mais aussi vis-à-vis de toute autorité extérieure, il y a de fortes chances pour qu'il estime que le médiateur n'est pas indépendant. Et si le médiateur n'est pas perçu comme indépendant, son impartialité et sa neutralité risquent elles aussi d'être remises en question.

De mon point de vue, lorsqu'ils ont la double casquette de *conseillers et médiateurs sans pouvoir consultatif ou décisionnel*, les conseillers ordinaires sont soumis à une véritable injonction paradoxale.

« L'injonction paradoxale se présente sous la forme d'un ordre qui contient en lui-même une contradiction telle que celui auquel il s'adresse n'a aucun moyen d'y répondre de façon satisfaisante¹³¹ ».

La double contrainte n'échappera probablement pas aux médiés, et c'est tout le processus qui risque d'être mis en danger.

Cela étant dit, il arrive que la question de l'indépendance du médiateur se pose aussi en médiation conventionnelle, notamment lorsque celle-ci est sollicitée par un employeur qui en supporte intégralement le coût...

Quelle perception auront les médiés – vétérinaires et clients – de la posture du médiateur ou de la médiatrice de la consommation ?

La Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation se charge de vérifier que les médiateurs et médiatrices de la consommation présentent toutes les garanties

¹³¹ MARC, Edmond, PICARD, Dominique [1984]

d'indépendance leur permettant de mener à bien leur mission. *En milieu vétérinaire, le médiateur de la consommation nommé par l'Ordre, pendant la durée de sa mission, ne pratique pas en tant que vétérinaire, n'exerce pas de responsabilités au sein de l'Ordre, et sa rémunération n'est pas liée aux résultats.*

Malgré toutes ces garanties :

- Il se peut que les vétérinaires se demandent, tout comme dans le cas des conseillers/médiateurs ordinaires, si le médiateur nommé et rémunéré par l'Ordre exerce réellement sa mission en toute indépendance... et de là questionnent son impartialité et sa neutralité
- Il se peut que les clients se demandent si le médiateur, lorsqu'il est également vétérinaire de formation, ne sera pas tenté de prendre parti pour son confrère ou sa consœur. Ce n'est plus tant l'indépendance du médiateur que sa neutralité et son impartialité qui seront alors questionnées

Je l'ai dit et le répète, ce qui est discuté ici n'est pas la posture des médiateurs ordinaires et de la consommation telle qu'ils la mettent en pratique, mais l'image que peuvent en avoir les médiés. Indépendamment de l'éthique du médiateur, le contexte dans lequel il ou elle pratique a une influence sur la perception des médiés. Si cette image perçue ne colle pas avec la promesse de la médiation, c'est tout le processus qui peut se retrouver en difficulté.

6. Cadre de la médiation ordinale et de la médiation de la consommation : conclusion

Au début de cette partie, nous avons donné la définition de la médiation telle qu'elle apparaît dans le *Code national de déontologie du médiateur*. La médiation y est présentée comme un processus structuré, se déroulant dans un cadre précis, avec un facilitateur – le médiateur – qui s'engage à maintenir une posture bien particulière.

Nous avons poursuivi en examinant les dispositifs de médiation ordinale et de la consommation à la lumière de cette définition.

Nous avons vu que, par certains aspects, les médiations ordinale et de la consommation ne rentrent pas dans le cadre de la médiation : *l'aspect volontaire, les prérequis à l'entrée en médiation, le libre choix du médiateur par les médiés*, ont notamment été questionnés.

Nous avons évoqué la confusion entre conciliation et médiation - *dans l'esprit des médiés, mais également dans les dispositifs tels qu'ils sont proposés aux vétérinaires ainsi qu'à leurs clients*. Cette confusion n'est pas spécifique du milieu vétérinaire ; elle concerne tous les domaines où sont mis en place les modes amiables, et peut poser problème lorsque les personnes arrivent en médiation en s'attendant à vivre une conciliation (et vice-versa).

Nous avons abordé le sujet de la formation du médiateur, pour laquelle un consensus se forme, dans le milieu de la médiation, autour de 200 heures de formation initiale et 2 à 3 jours de formation

continue par an. Nous avons rappelé que la profession de médiateur n'étant pas réglementée, il ne s'agit là que de recommandations. La formation initiale des médiateurs ordinaires dure quant à elle 2 à 3 jours.

Nous nous sommes également interrogés sur la possibilité, pour les médiateurs ordinaires et de la consommation, indépendamment de leur éthique personnelle, de maintenir une posture d'indépendance, neutralité et impartialité au sein des dispositifs tels qu'ils existent à l'heure actuelle.

Derrière les dispositifs de médiation ordinaire et de la consommation, c'est l'institutionnalisation de la médiation tout entière qui est questionnée. L'effet positif, dès lors que le processus devient un passage obligé, est de le faire connaître et de contribuer à son développement. Mais le risque est grand, selon certains médiateurs, d'aller ainsi à l'encontre de l'esprit de la médiation (*basé sur le consentement, l'engagement et la responsabilité des parties*), et de mettre les médiateurs en difficulté quant à leur posture. Or, le cadre de la médiation et la posture du médiateur ont une raison d'être : ils sont au service de l'intention de la médiation et de la sécurité des médiés. Adapter son cadre est souvent nécessaire ; le sur adapter peut être contre-productif, voire dangereux.

A ce stade, il me semble intéressant de mettre de côté ces réserves pour revenir à l'intention ; car au fond, médiations ordinaire et de la consommation ne participent-elles pas de la même intention que celle de la médiation ?

L'intention de la médiation est d'offrir un espace d'expression et d'écoute réciproques, et de permettre le rétablissement de la communication.

L'intention de la médiation ordinaire est de mettre en œuvre le principe de confraternité entre vétérinaires et d'éviter la judiciarisation des différends – *autant pour prévenir les difficultés occasionnées aux confrères et consœurs (temps, frais, impact psychologique) que pour préserver l'image de la profession.*

L'intention de la médiation de la consommation est de se mettre en règle avec directives européennes, d'éviter la judiciarisation des conflits (*difficile à vivre pour les clients comme pour les vétérinaires*), et là encore de préserver l'image de la profession.

Qu'il s'agisse de la médiation ordinaire ou de la médiation de la consommation, offrir un espace d'écoute et d'expression semble plutôt un moyen qu'une fin en soi.

Mais est-ce tout à fait vrai ?

Derrière la volonté d'éviter les procès et de préserver l'image de la profession, ne peut-on pas voir celle d'aider les personnes à régler leurs problèmes... en se parlant ?

De la façon dont je vois les choses, s'il est important de se poser la question de l'intention, ainsi que des moyens mis en œuvre au service de cette intention - *afin que ces moyens ne deviennent pas ce qu'on appelle en CNV des stratégies tragiques* - il ne faut pas oublier que nous

nous situons tous ici du côté de la tentative de résolution amiable, de la discussion, de l'ouverture à l'autre.

De mon point de vue, chaque dispositif qui va dans ce sens contribue à un monde dans lequel les besoins de tous sont entendus et pris en compte. Il s'agit là d'un monde dans lequel j'aurais plaisir à vivre.

Acteurs de la résolution amiable des différends, n'oublions pas, au-delà de nos « querelles de clocher » que nous partageons les mêmes aspirations !

B. *La médiation n'est pas l'unique solution*

1. On ne médie pas avec...

Il existe des situations pour lesquelles la médiation ne pourra être mise en œuvre ou sera déconseillée.

Les contre-indications à la médiation découlent du fait que :

- Les solutions des parties ne peuvent porter que sur les droits dont elles ont la libre disposition
- Les médiés doivent être en capacité de prendre des décisions pour eux-mêmes
- Les médiés s'engagent dans une démarche de reconnaissance de l'altérité
- La violence du conflit doit pouvoir être contenue et la sécurité des médiés assurée
- La médiation a un intérêt avant tout si les personnes souhaitent rester en lien

Les solutions des parties ne peuvent porter que sur les droits dont elles ont la libre disposition

Une médiation pourra donc être **contre-indiquée** :

- **Lorsque des dispositions règlementaires s'imposent aux parties**¹³²

Par exemple, un vétérinaire salarié et un vétérinaire employeur ne pourront, en médiation, se mettre d'accord sur des solutions contraires au Code du Travail ou à la Convention collective

- **Lorsque les décisions à prendre pour résoudre le problème impliquent d'autres personnes** en dehors des parties. Dans ce cas de figure, on pourra envisager :
 - o soit d'inviter ces nouveaux acteurs à participer à la médiation
 - o soit de les consulter en cours de médiation sur certains points précis

Par exemple, en cas de conflit entre un vétérinaire salarié et un vétérinaire associé, on peut envisager une médiation à 1+1, en laissant au vétérinaire employeur la possibilité de consulter ses associés - uniquement pour ce qui concerne les solutions concrètes, proposées dans l'espace de médiation, et qui impacteraient le fonctionnement de la structure. Cela impliquerait de lever, de façon partielle et avec l'accord explicite des deux personnes, la confidentialité des entretiens.

¹³² Article 6 du Code civil, création loi 1803-03-05, promulguée le 15 mars 1803. Version en vigueur depuis le 15 mars 1803. « On ne peut déroger, par des conventions particulières, aux lois qui intéressent l'ordre public et les bonnes mœurs ».

En médiation, les personnes doivent être en capacité de prendre des décisions par et pour elles-mêmes

Cela implique à la fois :

- **Qu'elles aient conscience et connaissance de leurs droits.** De ce point de vue, le médiateur a pour responsabilité, non pas d'informer lui-même les médiés de leurs droits, mais de les inviter à se renseigner par eux-mêmes avant de venir en médiation, de façon à ce qu'ils soient en mesure de prendre leurs décisions en toute connaissance de cause
- **Qu'elles soient en capacité de participer à la médiation :**
 - **Capacité psychologique/émotionnelle.** Les personnes en grande souffrance ont parfois besoin de temps pour se reconstruire, éventuellement avec l'aide d'un thérapeute, avant d'envisager une médiation
 - **Cas particulier des maladies psychiques :** certains médiateurs déconseillent la médiation lorsque l'une des personnes est atteinte d'une maladie psychique¹³³. D'autres apportent à cela une nuance, en considérant que s'ils sont des professionnels de la relation, ils ne sont pas formés au diagnostic des maladies psychiques et peuvent seulement, en cas de doute et si la médiation est manifestement dans une impasse, décider d'interrompre le processus

En médiation, les personnes s'engagent dans une démarche de reconnaissance de l'altérité

Les personnes prises dans un conflit sont, le plus souvent, focalisées sur leur point de vue et peu ouvertes à celui de l'autre. S'engager dans une médiation demande, à un moment donné, de tourner son attention vers l'autre personne, accepter de l'écouter et de prendre en compte son point de vue.

La médiation fonctionnera donc difficilement :

- Si au moins un des médiés n'a **aucune intention de s'ouvrir au point de vue de l'autre**
- Si l'une des personnes est de **mauvaise foi**¹³⁴. Ce second point ne fait cependant pas l'unanimité dans le milieu de la médiation :
 - Au sein de l'Ecole professionnelle de la médiation et de la négociation (EPNM) « *la mauvaise foi est considérée comme un élément naturel du conflit et le médiateur n'est pas là pour juger des stratégies utilisées par les protagonistes, mais pour les aider à trouver une issue*¹³⁵»

¹³³ C'est notamment le point de vue de Marinka Schillings, avocate au barreau de Paris depuis 1985, médiatrice auprès du CMAP et de l'IEAM (Institut d'expertise, d'arbitrage et de médiation) depuis 2006

¹³⁴ Voir note précédente

¹³⁵ Source : site internet Wikipédia – La médiation. Article proposé par Jean-Louis Lascoux [2008]

- En CNV, la mauvaise foi est considérée comme une stratégie tragique au service d'un besoin essentiel pour le médié. Le médiateur pourra alors se demander « *Qu'est-ce que la personne protège lorsqu'elle se comporte de cette façon ?* »

Entre une intransigeance vraie qui rend la médiation impossible, et de « *simples* » blocages qui demandent à être levés avec délicatesse, la possibilité ou non d'une médiation sera cette fois encore laissée à l'appréciation du médiateur.

La violence du conflit doit pouvoir être contenue en médiation

Qu'est-ce que la violence ?

La polysémie du terme appelle, avant toute chose, de préciser les différentes réalités qu'il recouvre¹³⁶ :

- *Extrême véhémence, grande agressivité, grande brutalité dans les mots, le comportement*
- *Abus de force physique*
- *Contrainte, physique ou morale, exercée sur une personne en vue de l'inciter à réaliser un acte déterminé*
- *Caractère extrême d'un sentiment*

La violence est parfois présentée en fonction des formes qu'elle peut prendre¹³⁷ :

- *Violence verbale (sarcasmes, insultes, propos dégradants ou humiliants, cris...)*
- *Violence psychologique (fait de critiquer, rabaisser, déformer la réalité, faire douter l'autre de lui-même, l'isoler, chantage, menaces, accusations fausses ou injustifiées, silences, ignorance...)*
- *Violence physique (coup de poing sur la table, destruction de matériel, coups...)*
- *Violence sexuelle*
- *Violence économique*

Chaque conflit comprend sa part de violence. Celle-ci peut prendre différentes formes, s'exprimer à différents niveaux d'intensité, être perçue et vécue différemment en fonction des personnes, en fonction de l'intention qui est prêtée à son auteur... Le terme violence ne désigne pas seulement la violence physique, la plus spectaculaire, la plus simple à identifier (*lorsqu'elle n'est pas camouflée*). Il peut aussi s'agir d'un mot, d'un geste blessant pour l'autre, d'un point de vue imposé, inflexible, d'un préjugé, d'un sentiment qui s'exprime avec beaucoup d'intensité, qui s'impose à l'autre...

D'une façon ou d'une autre, elle est toujours présente lors d'un conflit.

¹³⁶ Source : dictionnaire Larousse en ligne [consulté le 1^{er} août 2021]

¹³⁷ Classification généralement associée aux violences conjugales. Source : site internet Gouvernement du Québec

D'où vient la violence ?

Pour certains, un conflit comporte nécessairement un bourreau et une victime. Dans cette vision, le bourreau est un être manipulateur qui cherche à asseoir son pouvoir sur sa victime. Pour lui, point de salut ou de rédemption possibles.

D'autres considèrent que les personnes qui se montrent violentes sont elles-mêmes en souffrance. Elles ne font que reproduire d'anciens schémas dont elles n'arrivent pas à sortir, et ont-elles-mêmes besoin d'aide.

Je fais le choix, personnellement, d'adopter la vision du monde véhiculée par la CNV. Dans cette vision, l'être humain est fondamentalement bon. S'il adopte des comportements destructeurs, c'est qu'il est coupé à la fois de lui-même et des autres : il n'a pas conscience du mal qu'il cause, il ne sait pas très bien pourquoi il agit de cette façon, et il n'imagine pas qu'il pourrait faire autrement. S'il est entendu et accueilli, il peut évoluer.

Adopter cette vision des choses, ce n'est pas non plus tout accepter sous prétexte que la personne souffre.

Quelles que soient les causes de la violence :

- La priorité sera de mettre en sécurité la ou les personnes qui subissent cette violence
- Les dommages que cette violence a pu causer ne devraient pas être passés sous silence ou minimisés. Ils demandent à être entendus, accueillis et parfois réparés.

De mon point de vue, il est plus facile de guérir de ses blessures si on a la conviction que l'autre personne n'a pas agi par pure méchanceté, mais qu'elle a fait ce qu'elle pouvait étant donné les (ses) circonstances. Le pardon et l'apaisement viennent peut-être plus facilement, l'amertume reste peut-être un peu moins longtemps. Le risque cependant, avec cette vision, sera de tout accepter ; de trop accepter. Cela nécessite de discerner où sont ses limites, de les exprimer, et de tenir bon. Marschall Rosenberg, initiateur du mouvement CNV, disait à ce propos :

« Attention de ne pas devenir conciliant au point d'accepter les structures dangereuses, la vie telle qu'elle est, les injustices »

Dire que la violence accompagne chaque conflit, d'une façon ou d'une autre, signifie qu'en médiation la relation entre les personnes en sera empreinte, au moins lors des premières étapes.

Pour le médiateur, il s'agira :

- **De vérifier s'il ou elle est d'accord pour/en capacité de** mener une médiation dans ces conditions. Cela lui demandera d'interroger son propre rapport au conflit
- De **discerner** les situations pour lesquelles la violence présente dans la relation est telle qu'elle rend impossible la médiation¹³⁸. Le rôle du médiateur sera alors de réorienter les personnes et se retirer

¹³⁸ Même s'il ne s'agit pas là de l'objet de ce mémoire, on peut faire remarquer à ce sujet que l'article 5 de la loi n° 2020-936 du 30 juillet 2020 (visant à protéger les victimes de violences conjugales) interdit le recours à la médiation familiale en cas de violences conjugales alléguées ou d'emprise manifeste.

Si la médiation a lieu, il s'agira pour le médiateur :

- De mettre en place des **règles de fonctionnement** qui garantissent la sécurité des médiés. **Toutes les émotions sont légitimes, toutes les actions ne le sont pas.** Cela signifie concrètement que chacun aura l'occasion de s'exprimer, et qu'en même temps, dans cet espace de médiation :
 - o La violence physique n'est pas tolérée
 - o La violence verbale (*insultes, injures, menaces...*) n'est pas tolérée

Il va sans dire – ou va-t-il sans dire ? - que les autres types de violences ne sont pas non plus tolérés...
- D'amener les médiés à comprendre que la violence est une façon tragique d'exprimer quelque chose d'essentiel pour eux, et de les accompagner à exprimer cela d'une façon qui, si elle est intense, sera non violente, et entendable pour l'autre personne

Concernant la situation particulière du harcèlement moral au travail, le Code du travail prévoit¹³⁹ :

« Une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause.

Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties.

Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement.

Lorsque la conciliation échoue, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime ».

Ce texte appelle à mon sens plusieurs remarques :

- Le médiateur *s'informe, concilie, soumet des propositions, informe les parties des sanctions encourues...* Nous sommes bien loin du tiers dépourvu de pouvoir consultatif ou décisionnel qu'est sensé être le médiateur. Là encore, **la confusion règne entre conciliation et médiation**
- **Est-ce véritablement une bonne idée** de proposer une médiation en cas de harcèlement au travail ?

De la façon dont je vois les choses :

Lorsque le mot « harcèlement » est utilisé pour décrire des difficultés relationnelles avec un collègue, lorsque ces difficultés génèrent de la souffrance sans aller jusqu'au harcèlement, la médiation pourra être envisagée.

¹³⁹ Article L1152-6 du Code du travail. Version en vigueur depuis le 1^{er} mai 2008

Si on est dans le cadre d'un harcèlement véritable, il me semble nécessaire de réfléchir à deux fois avant de mettre les deux personnes face à face dans l'espace de médiation. Si cela doit se faire, ce ne sera qu'après avoir très soigneusement vérifié le consentement des personnes, et préparé chacune d'elles à la rencontre, individuellement :

- *Pour la personne au comportement harcelant, il s'agira de se demander d'où lui vient ce comportement, et de prendre conscience du mal qu'elle a pu causer - d'en prendre toute la mesure. Cette étape peut être extrêmement douloureuse et déstabilisante*
- *Pour la personne harcelée, il s'agira d'un travail de guérison, de reconstruction, de restauration de sa dignité, son estime de soi et sa confiance en soi. Il s'agira de faire en sorte que cette expérience n'impacte pas négativement et de façon durable ses relations aux autres*

Pour l'une comme pour l'autre, cela prend du temps, et ne peut se faire que si les personnes sont prêtes et volontaires.

Un tel accompagnement ne s'improvise pas et ne relève pas toujours, de mon point de vue, de la compétence du médiateur.

La médiation a un intérêt avant tout si les personnes souhaitent rester en lien

La médiation a pour intention d'ouvrir un espace d'expression et d'écoute réciproques qui permette le rétablissement de la communication et/ou du lien.

De ce point de vue, lorsque les personnes n'ont pas l'intention de poursuivre la relation, on pourra se demander si une autre approche (*conciliation ou un arbitrage par exemple*) ne sera pas plus adaptée.

2. Méthode de Thomas-Kilmann – les différentes façons de gérer un conflit

Nous avons vu que, dans certains cas, la médiation ne semble pas être la solution la plus adaptée.

Ce constat pose plusieurs questions :

- *Comment discerner quand la médiation est pertinente, et quand elle ne l'est pas ?*
- *Si la médiation n'est pas adaptée à la situation, que se passe-t-il ?*

Considérant que la première partie de ce mémoire a déjà répondu à la seconde question, nous allons à présent répondre à la première.

Dans les années 70, deux chercheurs de l'Université de Harvard, Thomas et Kilmann, ont imaginé un outil permettant d'évaluer la capacité des personnes à sortir d'un conflit.

Si deux personnes (A et B) veulent toutes les deux une orange, elles pourront sortir de ce conflit de différentes façons :

- *A prend l'orange*
- *A ne veut pas d'histoire et laisse l'orange*
- *Personne ne prend l'orange*
- *On coupe l'orange en 2*
- *A et B prennent le temps de réfléchir, et se rendent compte que l'un veut l'orange pour sa pulpe et l'autre pour sa peau*

Il existe donc 5 façons possibles de sortir d'un conflit :

- *La contrainte / la force*
- *Le renoncement*
- *La fuite*
- *Le compromis*
- *La collaboration*

Dans ce modèle, la médiation s'inscrit dans la « réponse collaborative » au conflit.

L'idée de ce modèle n'est pas dire qu'une réponse est meilleure que l'autre, ou qu'il faudrait tout le temps être dans la recherche d'une collaborative¹⁴⁰.

Il s'agira, pour chaque personne, de mettre en balance ce dont elle a besoin, les ressources dont elle dispose à un moment donné, ses valeurs, et de décider où mettre ses priorités.

Si on reprend le modèle en lui appliquant des situations du milieu vétérinaire :

- *Le propriétaire d'un chien souhaite prendre rendez-vous pour un détartrage un samedi matin, alors que cette plage horaire est habituellement réservée aux consultations. On lui répond que ce n'est pas possible, il insiste et se fâche. S'il s'en tient à son organisation habituelle (en ne modifiant son planning qu'en cas d'urgence), le vétérinaire peut répondre un non ferme et définitif (**réponse 1 : contrainte / force**). Cette réponse n'est pas collaborative, mais elle permet au vétérinaire, sur le long terme, de préserver son temps et son énergie. Elle ne met pas en danger le patient puisque le soin à faire n'est pas urgent, et laisse au client la possibilité – et le responsabilité - de s'organiser autrement. Nous avons beaucoup d'a priori sur l'usage de la force, mais celui-ci peut se faire de façon non violente, non pas contre l'autre, mais pour se préserver soi, sans blesser l'autre.*
- *Un vétérinaire qui travaille dans des conditions qui ne lui conviennent pas (il ne s'entend pas avec un collègue, ou bien l'organisation du travail lui semblerait à revoir, ou encore sa vision du métier ne correspond plus à celle de la structure...), peut tout simplement décider de s'en aller (**réponse 2 : la fuite**) et de rechercher – ou construire – ailleurs quelque chose qui lui correspond mieux.*
- *Envisageant de changer de voiture de fonction, un vétérinaire titulaire demande à ses collaborateurs, au cours d'une réunion, si l'un d'eux souhaite racheter l'ancienne. Les deux*

¹⁴⁰ Intervention de Gaëlle Walker, médiatrice, dans le cadre de la formation Diplôme Universitaire de Médiation, Université Lyon 2, le 19 mars 2021

collaborateurs répondent que oui; un conflit éclate. Aucune solution satisfaisante n'émergeant, il est décidé que la voiture sera revendue à un garage (réponse 3 : renoncement).

- *Deux auxiliaires C et D travaillent dans la même structure. Chacun souhaite prendre ses vacances la semaine de Noël. Il est finalement décidé que le premier prendra les trois jours qui précède Noël, et le second les trois jours suivants (réponse 4 : compromis).*
- *Après une consultation au cours de laquelle l'auxiliaire a transmis trois appels téléphoniques au vétérinaire, celui-ci demande à ne plus être interrompu sauf urgence. Il propose à l'auxiliaire de noter les messages et les coordonnées des personnes, expliquant qu'il les rappellera entre deux consultations. L'auxiliaire refuse, répondant que les clients se montrent parfois pressants et qu'il sera difficile de les faire patienter. Après discussion, le vétérinaire peut exprimer qu'être interrompu en consultation n'est confortable ni pour lui, ni pour le client présent. L'auxiliaire peut exprimer sa crainte que le vétérinaire oublie de rappeler les personnes. Les deux décident que les clients à rappeler seront notés dans une case dédiée du planning de la journée (réponse 5 : collaboration).*

Que nous apprend cet outil ?

Il nous apprend (entre autres choses) que certains désaccords peuvent être résolus autrement que par la « réponse 5 ».

Lorsque le médiateur est sollicité pour une médiation, utiliser cet outil lui permet d'être à l'écoute de ce dont les personnes ont besoin, et de garder en tête l'idée que la médiation n'est pas une solution providentielle qu'on peut appliquer à toute situation conflictuelle sans discernement. Elle est une solution possible parmi d'autres.

Ici encore se pose la question de l'aspect obligatoire de la médiation. Quel sens cela a-t-il d'utiliser un outil permettant de savoir si une médiation est appropriée, si on sait de toutes façons que la médiation sera un passage obligé ?

Si on y réfléchit bien, la médiation (assimilée à la **réponse 5**) n'est obligatoire qu'avant l'usage de force/la contrainte (**réponse 1**), lorsque celle-ci consiste en un dépôt de plainte. L'outil n'est donc que partiellement limité par l'aspect obligatoire de la médiation. Dans la mesure où il permet d'explorer des options à propos desquelles les textes restent silencieux (**réponses 2, 3 et 4**), élargissant pour les personnes le champ des possibles, il reste de mon point de vue tout à fait valable dans un cadre qui prévoit une tentative de mode amiable préalable à un recours contentieux.

Nous avons choisi, pour titre de ce paragraphe « La médiation n'est pas l'unique solution ».

A mon sens, pour atteindre son plein potentiel, la médiation a tout à gagner à s'inscrire dans une approche systémique du conflit, et plus généralement dans une approche systémique de la relation à l'autre.

C. *Inscrire la médiation dans une approche systémique des conflits*

1. Notion d'approche systémique

L'approche systémique est une méthode d'analyse d'un système complexe qui privilégie une approche globale à une étude de chaque élément du système pris séparément.

Elle « repose sur **3 principes fondateurs** :

- Le principe d'interaction : on ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit
- Le principe de totalité : « le tout est différent de la somme des parties ». Par exemple, dans tout regroupement, la logique d'action du groupe prime sur celle des individus qui le composent
- Le principe de rétroaction : la rétroaction est un type de causalité circulaire où un effet (B) va rétroagir sur la cause (A) qui l'a produit. Le thermostat est un bon exemple de cette causalité en boucle¹⁴¹»

Si on considère qu'un organisme vivant est un système en interaction avec son environnement, constitué lui-même de sous-systèmes en interactions les uns avec les autres (*systèmes cardiovasculaire, respiratoire, digestif, nerveux...*) et soumis à des rétroactions (*l'endocrinologie, qui s'intéresse aux hormones, à leurs effets et leur régulation, en constitue un exemple*), on peut dire que les vétérinaires sont familiers de l'approche systémique, même s'ils n'en connaissent pas toujours le nom.

Appliquée au thème du conflit, l'approche systémique nous propose de ne pas nous focaliser uniquement sur les personnes directement impliquées, mais de prendre en compte le contexte dans lequel ces personnes évoluent. On peut aller plus loin et avancer que chaque personne constitue elle-même un système à part entière¹⁴².

Par exemple, deux vétérinaires A et B en conflit évoluent dans un système : celui de la structure dans laquelle elles ou ils travaillent. Cette structure s'inscrit dans un système plus grand qui l'influence : celui de la profession vétérinaire, avec ses droits et ses devoirs. La profession vétérinaire s'inscrit elle-même dans un contexte politique, économique et sanitaire qui peut, comme nous l'a montré la crise liée à la covid-19, avoir une dimension mondiale. Si on en revient aux vétérinaires A et B, chacun d'entre eux est lui-même un système complexe, avec son histoire, ses forces et ses fragilités, ses croyances et ses valeurs, qui vont influencer la relation.

Ainsi, avec l'approche systémique, l'étude du conflit prendra en compte à la fois :

- **la relation** entre les personnes
- les facteurs susceptibles de favoriser l'émergence des conflits
 - o **facteurs extérieurs** liés au **contexte** dans lequel évoluent les personnes
 - o **facteurs intérieurs** liés à la **façon dont les personnes perçoivent leur contexte**

¹⁴¹ CEDIP (Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogique) [2011]

¹⁴² Vision inspirée de l'ISF (Internal Family System). SCHWARTZ, Richard [2009]

2. Notions de facteurs favorisants, élément déclencheur et causes du conflit

Les **facteurs favorisants** le conflit correspondent à tout ce qui contribue à instaurer un climat au sein duquel contrariétés, désaccords et tensions se transforment facilement en conflit - il suffit d'une étincelle pour mettre le feu aux poudres.

L'évènement qui donne naissance à ces contrariétés, désaccords ou tensions, qui vient mettre le feu aux poudres, est quant à lui nommé **évènement déclencheur** ou encore **stimulus**. Il peut s'agir d'un évènement que chacun s'accordera à qualifier de marquant (*par exemple, l'agression physique d'un vétérinaire par un client*), tout comme d'un évènement qui semblera anodin aux yeux de l'entourage - *la goutte d'eau qui fait déborder le vase*.

Un **environnement de travail stressant** est, de mon point de vue, un des principaux facteurs favorisant l'émergence des conflits. Nous verrons plus loin que les caractéristiques d'un tel environnement peuvent être classées en différentes catégories de **stresseurs professionnels**, aussi appelés **facteurs de risques psycho-sociaux**. Certains sont transposables à tout environnement de travail, et d'autres sont spécifiques de la profession vétérinaire.

Cela étant dit, deux personnes ne réagiront pas forcément de la même manière à un même environnement de travail ou à un même stimulus. Leur réponse dépendra de leur état du moment (*niveau d'énergie, disponibilité mentale...*), de leur sensibilité, de leur histoire personnelle (*et des éventuelles fragilités qui y sont associées*), de leurs valeurs, de leurs attentes, des exigences qu'elles ont envers elles-mêmes (*et par extension, envers leur entourage et leur milieu de travail*)...

La **façon dont une personne réagit** à un évènement est ce que j'appellerai ici la **cause du conflit**. Entendons-nous bien : il ne s'agit pas, en parlant de cause, de rechercher un responsable/coupable à qui on demanderait des comptes. Il s'agit de nous interroger, avec curiosité, bienveillance et dans un esprit d'accueil, sur ce qui peut mener des personnes à entrer en conflit, car c'est à ce niveau de profondeur là qu'elles ont besoin d'être entendues et que la rencontre est à nouveau possible.

La CNV considère que chaque être humain est mu, à tout moment et dans chacune de ses actions, par une aspiration plus ou moins consciente à nourrir ses besoins fondamentaux. Si les besoins sont universels, ils ne sont pas toujours présents avec la même intensité ou au même moment pour tous. *Par exemple : un nouveau défi au travail pourra être bien vécu s'il se présente à un moment où la personne se sent disponible et pleine d'énergie (ses besoins de stimulation et d'accomplissement au travail seront alors pleinement satisfaits). Mais ce même défi pourrait tout aussi bien être mal vécu par une autre personne, ou par la même personne à un moment de sa vie où elle se sentirait peu disponible, avec un niveau d'énergie plutôt bas. Face à un nouveau défi, le besoin qui s'exprimerait alors (« en creux » car il ne serait pas « nourri ») serait celui de préserver son énergie.*

Les conflits éclatent lorsque, dans une situation donnée, les besoins d'au moins une personne ne sont pas entendus ou pris en compte.

Si les besoins d'une personne lui appartiennent, ils s'inscrivent dans un contexte. La naissance d'un conflit peut donc être vue comme résultant de la conjonction : de facteurs internes propres à chacune des personnes impliquées (*les causes*), de facteurs externes liés au contexte (*les facteurs favorisants*) et d'un évènement déclencheur. Il n'y a pas, de mon point de vue, de règle permettant de prédire l'influence relative de chaque facteur : ceux-ci prendront une place plus ou moins prépondérante en fonction des situations.

Même la personne la plus détendue du monde pourra finir par perdre son sang-froid dans un environnement de travail invivable, ou encore si le stimulus est suffisamment fort.

A l'inverse, une personne en situation de mal-être pourra réagir très fortement à un environnement de travail dont d'autres s'accommodent apparemment bien, ou à un stimulus qui ne ferait peut-être pas réagir ses collègues. Il s'agira alors, plutôt que d'ajouter à son mal-être l'impression douloureuse de ne pas être à la hauteur, d'accepter d'être temporairement dans le creux de la vague... pour mieux se préparer à refaire surface.

On parle parfois de « *conflit apparent* » et de « *conflit caché* ».

Le **conflit apparent** correspond à la part du conflit visible de prime abord.

Le **conflit caché** correspond à la part du conflit qui n'est pas visible de prime abord, aux éléments qu'on ne met à jour qu'après un délicat travail d'exploration.

De mon point de vue, les notions de *conflits apparent/caché* d'une part, et *évènement déclencheur/facteurs favorisants/causes* d'autre part, désignent deux réalités différentes et ne sont pas interchangeables. Le conflit apparent est ce dont les personnes parlent en premier, le plus volontiers. Il pourra s'agir, en fonction des cas, soit de l'évènement déclencheur, soit d'un facteur favorisant, soit d'une cause. L'approche systémique du conflit consistera alors à accompagner les médiés à s'interroger sur les aspects du conflit qu'ils n'ont pas envisagés de prime abord.

En synthèse de ce paragraphe et pour faire le lien avec l'approche systémique :

L'approche systémique du conflit prendra en compte à la fois :

- L'évènement déclencheur / stimulus. Demander aux personnes comment elles ont vécu cet évènement, et ce qu'elles auraient aimé vivre à la place, permettra plus facilement d'accéder aux causes du conflit.
- La ou les causes du conflit, qui sont à rechercher non pas dans le contexte, mais dans la façon dont les personnes réagissent à ce contexte. Accepter qu'on puisse avoir sa propre part de responsabilité dans un conflit peut être difficile... C'est aussi un premier pas vers la reconnaissance de l'altérité à laquelle travaille le médiateur ; et un premier pas vers la (re)découverte de son propre pouvoir d'action sur sa vie : *si je suis (en partie) responsable, alors je peux agir.*

- Les facteurs favorisant l'émergence du conflit. Ils sont extérieurs aux personnes, et correspondent au contexte dans lequel ces dernières évoluent.
De mon point de vue, le stress est un des principaux facteurs favorisant l'émergence des conflits.

Une telle approche pourra s'intéresser aussi bien à la **prévention** des conflits qu'à la **gestion des conflits** déjà existants.

Dans les paragraphes suivants, nous nous intéresserons aux facteurs de risques psycho-sociaux en tant que facteurs favorisant l'émergence des conflits, dans une perspective de prévention des conflits. (Notons qu'agir sur les facteurs favorisants est aussi possible dans les cas où un conflit est déjà installé, dans un objectif non plus de prévention, mais de « traitement »).

Dans un second temps, nous nous intéresserons aux causes du conflit, et nous verrons que nous ouvrir à la réalité de l'autre contribue à sortir de l'affrontement. Nous nous intéresserons à différents modèles qui proposent d'éclairer d'un jour nouveau le fonctionnement des personnes et leurs interactions entre elles. Nous verrons quels sont les intérêts et les limites de ces modèles.

Nous ne nous étendrons pas spécifiquement sur les événements déclencheurs des conflits, parce qu'il en existe potentiellement autant que de conflit dans le monde, et parce qu'en tant que « prétextes » ils ont parfois peu à voir avec les enjeux réels du conflit. Notons que même si nous ne nous attardons pas ici sur les événements déclencheurs, ils ont leur importance. En médiation notamment, ils peuvent constituer un point de départ concret pour aller explorer avec les personnes les enjeux plus profonds de leur conflit.

3. Prévenir l'apparition des conflits par la prise en compte des facteurs favorisant leur émergence

a) *Les facteurs de risques psychosociaux ou stressseurs professionnels*

(1) Une définition du stress

Qu'est-ce que le stress ?

Le stress est un outil (nerveux et hormonal) qui nous permet de nous adapter en continu à notre environnement, en nous donnant notamment les ressources pour le combat ou la fuite en cas de danger¹⁴³.

Le stress n'est donc pas, en soi, une mauvaise chose. Il a une utilité.

Le problème survient lorsqu'il ne se limite plus à une réponse adaptée et ponctuelle à une stimulation donnée, mais prend des proportions démesurées et/ou s'inscrit dans la durée.

Au travail, cela peut arriver lorsque les personnes perçoivent un écart entre leurs objectifs et les moyens à leur disposition pour atteindre ces objectifs.

¹⁴³ Définition inspirée du livre « Soyez un stressé heureux » - COUZON, Elizabeth, DORN, François [2003]

Même s'il n'existe pas, à l'heure actuelle, d'étude sur le sujet pour confirmer un tel lien de causalité, le stress est régulièrement cité comme facteur de risque du burn out et du suicide chez les vétérinaires.

Mon hypothèse est qu'il constitue également un facteur de risque des conflits au travail. Avant de développer cette hypothèse, nous allons voir à quelles sources de stress peuvent être soumis les vétérinaires.

(2) Classification des stressseurs professionnels selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité

L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) classe les facteurs de risques psychosociaux, aussi appelés stressseurs professionnels, en six catégories¹⁴⁴ :

- **Intensité et temps de travail**
 - Surcharge de travail*
 - Longues journées de travail*
 - Travail en horaires atypiques*
 - Imprévisibilité des horaires de travail*
 - Objectifs irréalistes ou flous, instructions contradictoires*
- **Exigences émotionnelles**
 - Tension avec le public*
 - Contact avec la souffrance ou la détresse humaine*
 - Exigence de devoir cacher ses émotions*
- **Manque d'autonomie**
 - Faible marge de manœuvre pour faire son travail*
 - Rythme de travail imposé*
 - Ne pas pouvoir développer ses compétences*
 - Ne pas pouvoir participer aux décisions*
- **Rapports sociaux au travail dégradés**
 - Relations conflictuelles avec les collègues ou la hiérarchie*
 - Aucune perspective de carrière*
 - Harcèlement moral*
- **Conflit de valeurs**
 - Ne pas être fier de son travail*
 - Ne pas pouvoir faire un travail de qualité*
- **Insécurité de la situation de travail**
 - Peur de perdre son emploi*
 - Contrat de travail précaire*
 - Restructuration*
 - Incertitude sur l'avenir de son métier*
 - Non maintien du niveau de salaire*

¹⁴⁴ Source, et pour en savoir plus : site internet INRS

Les facteurs de risque psychosociaux sont d'autant plus néfastes qu'ils sont :

- **subis et non choisis**
Par exemple : un vétérinaire peut avoir choisi son métier par amour des animaux et rencontrer des difficultés dans sa relation client, ou encore souffrir d'un rythme de travail trop intense.
- **nombreux**
- **incompatibles** entre eux
Par exemple : une surcharge de travail peut conduire les vétérinaires à « accélérer le rythme », alors que le contact avec la souffrance ou la détresse, animale ou humaine, les appellent en même temps à ralentir.
- **inscrits dans la durée**

L'effet négatif d'un facteur de risque dans un domaine peut être compensé dans un autre domaine. *Par exemple : des relations tendues avec les clients peuvent être compensées par de bonnes relations avec les collègues.*

Outre les facteurs de risques d'origine professionnelle, une personne peut amener au travail un stress issu de sa sphère privée (*vie quotidienne, sociale et familiale, évènement traumatisant*) ou plus largement du contexte politique, économique, climatique, sanitaire... S'il n'est pas possible, au travail, d'agir sur ces sources de stress d'origine extérieure, il reste toujours possible d'offrir à ses collègues une oreille bienveillante, voire dans certains cas d'organiser le travail de façon à soulager la personne en difficulté.

Tout professionnel, quel que soit son domaine d'activité, peut potentiellement être confronté à chacun des facteurs de risques cités ci-dessus. Il existe cependant, pour chaque profession, des facteurs plus fréquemment rencontrés que d'autres. Quels sont les principaux stressseurs professionnels des vétérinaires en clientèle ?

(3) Principaux stressseurs professionnels en clientèle vétérinaire¹⁴⁵

Les principales sources de stress chez les vétérinaires, en lien avec leurs conditions de travail, sont les suivantes :

- **Temps de travail important et horaires difficiles**, rendant compliqué de concilier vie professionnelle et vie privée « *une vie sociale sacrifiée sur l'autel de son exercice¹⁴⁶*»

L'obligation de permanence et continuité des soins est ainsi fréquemment citée comme un facteur de stress et d'épuisement professionnel par les vétérinaires. Elle a fait, en 2005 et 2006, l'objet d'une enquête de l'association Vétos-Entraide. Cette enquête s'est appuyée sur les réponses données à un questionnaire par 1404 vétérinaires, ainsi que sur des interviews. Elle a abouti à la rédaction d'un **Livre**

¹⁴⁵ Paragraphe librement inspiré de deux articles consacrés au *burn out* dans la profession vétérinaire : TROUILLET, Serge [2014] et DEFORET, Christophe [2018]

¹⁴⁶ Voir note précédente : TROUILLET, Serge [2014]

Blanc de la permanence et de la continuité des soins de presque 300 pages, c'est dire si le sujet questionne la profession.

Dans l'introduction du Livre Blanc, l'obligation est présentée comme une « *contrepartie du monopole de l'exercice vétérinaire (et) une des **composantes essentielles du stress professionnel**, car elle constitue une charge mentale et de travail importante, mal évaluée à la fois par les professionnels, par le grand public, et par les instances professionnelles* ».

- **Faire plusieurs tâches en même temps** (appels téléphoniques en consultation/visite, deux consultations en simultané, tâches fractionnées entre deux consultations : gestion, préparation des commandes...)
- **Travail avec des délais à respecter**
Horaire des rendez-vous ou des visites, clients sans rendez-vous, gestion des urgences qui ne peuvent, par définition, être remises à plus tard – à l'exception (en encore ?) des « urgences psychologiques », qui génèrent quant à elles un autre type de stress, celui de la relation avec les clients
- **Relations avec les clients** : exigences accrues des clients. Pour les vétérinaires : fait de considérer que « le client est roi » et se soumettre à toutes ses exigences pour ne pas le perdre au profit de la concurrence. Incivilités ou agressions, clients procéduriers. Mais aussi : fatigue compassionnelle, qui désigne un état d'épuisement physique et émotionnel que le contact avec la souffrance d'autrui peut induire dans les professions dédiées au soin¹⁴⁷.
- **Respecter les délais tout en soignant sa relation avec les clients** sont deux exigences susceptibles de relever de l'**injonction contradictoire** / de la **double contrainte** : on attend des vétérinaires qu'ils soignent leur communication, fassent preuve de pédagogie, développent une relation de confiance et de respect mutuels avec leurs clients, soient à l'écoute des besoins et des contraintes de ces derniers, afin d'en obtenir le consentement éclairé quant aux soins à administrer à leurs animaux. Bien communiquer demande du temps. Comment concilier cela avec des durées de consultation limitées, dans le contexte global de surcharge de travail qui est celui de la profession ? Cette double contrainte contribue parfois à générer chez les vétérinaires l'impression qu'elles ou ils ne peuvent atteindre les objectifs fixés, ce qui peut finir par générer un stress chronique.
- **Relations professionnelles entre confrères, consœurs**. Sont fréquemment cités, pour les débutants : manque de soutien et de supervision ; et pour les salariés : difficulté à concilier indépendance professionnelle et lien de hiérarchie avec le confrère ou la consœur employeur.
- **Questionnements en lien avec les valeurs, notamment sur le thème de l'euthanasie**

L'euthanasie peut être un **facteur favorisant le risque suicidaire dans la profession**. On rappelle que le taux de suicide chez les vétérinaires est plus élevé que dans les autres professions, ce qu'on explique entre autres par :

- la **vulnérabilité accrue à la tentation de passage à l'acte**, du fait de l'accès et la maîtrise des agents médicamenteux
- l'**impact à long terme de l'euthanasie**, qui peut entraîner souffrance psychologique et désensibilisation à la mort, lorsque les mécanismes de défenses que les vétérinaires mettent en place se retournent contre eux. En effet, pour pouvoir pratiquer une euthanasie en accord avec leur conscience professionnelle (et leur conscience tout

¹⁴⁷ Thèse d'exercice vétérinaire, en cours d'écriture, sur la fatigue compassionnelle dans la pratique vétérinaire en clientèle en France, par COINTOT Alizé

court), les vétérinaires rationalisent : « *C'est mieux pour l'animal, je mets un terme à ses souffrances, il n'y a pas d'autre alternative...* ». Avec le temps, cette rationalisation peut glisser du champ professionnel au champ personnel, amenant certains vétérinaires à voir dans le suicide une solution logique à leurs propres problèmes.

Au-delà de ce douloureux impact à long terme de l'euthanasie, les questionnements liés à leur pratique peuvent être source de stress au quotidien pour les vétérinaires : *Est-ce le « bon » moment ? Est-ce réellement la seule solution ? Ai-je fait tout ce qui était en mon pouvoir ? Suis-je en droit de refuser de pratiquer une euthanasie ? Si je refuse, quel impact sur les relations avec le client / mes collègues ? Si j'accepte, comment gérer l'aspect purement technique du geste ? Comment gérer l'émotion des personnes ? Mes propres émotions ?*

- **Manque de préparation à la gestion d'une structure** sur les aspects autres que ceux liés au diplôme, pour les vétérinaires chefs et cheffes d'entreprise. Fait d'**assumer plusieurs rôles à la fois**
- **Plutôt en milieu rural : concurrence** avec d'autres professionnels (*pharmaciens, groupements, techniciens, entreprises d'aliments, inséminateurs*)

Les sources potentielles de stress liées aux conditions d'exercice des vétérinaires sont donc nombreuses et variées. *Il semble intéressant de rappeler à ce stade que si certains facteurs sont plus fréquemment mis en cause par les vétérinaires, tous sont susceptibles d'être rencontrés au sein de la profession, quel que soit le statut considéré. Dommage que le sujet de la souffrance au travail reste encore tabou, voire honteux, dans la profession !*

Les sources de stress citées ci-dessus sont en lien avec le contexte dans lequel évoluent les vétérinaires. Pour un même contexte, il arrive que deux personnes réagissent différemment. Comment est-ce possible ? On explique cela par le fait que le stress n'est pas influencé uniquement par notre environnement, mais résulte d'une interaction complexe entre cet environnement et la façon dont nous le percevons et y réagissons.

b) Le stress est vécu différemment en fonction des personnes

S'il est souvent en lien avec un contexte difficile, le stress peut également être auto-alimenté, voire amplifié, par les exigences personnelles des vétérinaires à leur égard. Ces exigences se traduisent dans bien des cas par un *perfectionnisme excessif* - le pléonasme tente ici de marquer la différence entre *conscience professionnelle et amour du travail* « bien fait » d'une part, et *obsession du travail parfait* d'autre part.

Le perfectionnisme entraîne autocritique et auto-dévalorisation. Il est souvent en lien avec :

- **la peur de ne pas être – ou paraître – à la hauteur** de la tâche, **compétent**. Lorsque la peur de l'échec ou de l'erreur entretient le doute concernant l'action à accomplir tout en s'accompagnant d'une difficulté à demander de l'aide, elle peut malheureusement se

transformer en **prophétie auto-réalisatrice**¹⁴⁸, confortant la personne dans ses peurs, et l'amenant à redoubler de perfectionnisme. C'est un cercle vicieux.

- **la peur de ne pas être – ou se sentir – apprécié et reconnu dans son travail.**

Ces deux notions sont intimement liées à **l'estime de soi**¹⁴⁹.

Si on considère que le stress est généré par un écart entre les objectifs fixés et les moyens disponibles, et qu'il dépend à la fois du contexte et de la façon dont la personne réagit à ce contexte, il semble intéressant de se poser les questions suivantes :

Lorsque je suis stressé parce que je ne me sens pas en capacité de remplir mon objectif :

- L'objectif en question désigne-t-il un résultat concret, réaliste et réalisable, ou bien un idéal difficilement atteignable que je me fixe à moi-même ?
*Suis-je dans le **mythe du super véto** ?*
- Lorsque je considère les moyens à ma disposition, ai-je bien pris le temps de considérer :
 - o mes ressources externes : *matériel, temps dont je dispose, aide d'un confrère ou d'une consœur...*
 - o mes ressources internes : *connaissances théoriques, expérience pratique, capacité à m'adapter aux imprévus, à communiquer...* Et quelle perception ai-je de ces ressources internes ? *Suis-je en train de me sous-évaluer ?*
*Suis-je dans le **syndrome de l'imposteur** ?*

(1) Le mythe du « Super Véto » (version véto)¹⁵⁰

Personnellement, quand j'applique le concept de la super-héroïne, ou du super-héros, au métier de vétérinaire, cela donne :

- **Métier passion/vocation - Amour infini des animaux (et de toute forme de vie...) :**
Ne compte pas ses heures
Est disponible à tout moment et en toutes circonstances
Soigne gratuitement si besoin
- **Rapport avec les clients :**
A le sourire, est à l'écoute
Fait preuve d'une patience infinie - y compris avec les clients difficiles
Fait preuve de pédagogie lorsqu'il s'agit d'expliquer sa démarche
Transparence, sincérité, honnêteté

¹⁴⁸ La **prophétie autoréalisatrice** est un concept de sciences sociales et psychologiques utilisé pour traduire une situation dans laquelle quelqu'un qui prédit ou s'attend à un événement, souvent négatif, modifie ses comportements en fonction de ses croyances, ce qui a pour conséquence de faire advenir la prophétie
Wikipédia [consulté le 20 août 2021]

¹⁴⁹ **William Schutz considère que les relations humaines peuvent être le siège de trois peurs principales en lien avec l'estime de soi : la peur d'être ignoré (ne pas être intégré au groupe), la peur d'être humilié (ne pas être à la hauteur, compétent, perdre le contrôle), la peur d'être rejeté (ne pas être apprécié, aimé, pour ce qu'on est intimement).** Nous reviendrons sur cette approche un peu plus loin dans ce mémoire.

¹⁵⁰ Librement inspiré du document « Le Super-Véto » proposé par l'association Vétos-Entraide sur son site internet

- **Rapport avec les collègues :**

Ses compétences sont reconnues et respectées

Est fiable – respecte ses engagements

Est à l'écoute des besoins des autres, toujours disponible pour rendre service

Est une personne charismatique avec laquelle il est agréable de travailler

- **Rapport au travail :**

Est efficace, travaille vite et bien - diagnostics fiables, rapides avec un minimum d'exams complémentaires. Gestes précis

Bonne organisation du travail, respect des horaires tout en gérant les urgences et imprévus en toute fluidité...

A des compétences dans tous les domaines, a toujours réponse à tout

Et en plus d'être de tout cela, j'aimerais :

Gagner un revenu suffisant – quoi que cela signifie

Avoir un bon équilibre vie professionnelle/vie privée

Bien entendu, présenté comme cela, on se dit que le trait est poussé à l'extrême...

Mais est-ce bien le cas ? N'avons-nous pas tous en tête une version idéale de nous-mêmes ?

Lorsque cette version est prise comme un simple repère, qui nous permet de cheminer tout en restant fidèle à nos valeurs, elle peut avoir un impact positif.

Lorsqu'elle devient un but à atteindre - « être au top » à chaque instant et dans tous les domaines – il n'est pas étonnant qu'on finisse par désespérer d'atteindre un jour ses objectifs... d'autant que certains semblent contradictoires (*soigner gratuitement et bien gagner sa vie, ou encore être toujours disponible et avoir du temps pour soi*).

Le stress provient alors à la fois de notre incapacité à incarner notre idéal et des conséquences de la poursuite de cet idéal. En ne sachant pas dire « Stop », « Non » ou « Je ne sais pas » - bref, en ne sachant pas exprimer nos limites - nous nous compliquons singulièrement la vie. Bien involontairement, nous rajoutons nous-mêmes des contraintes à notre environnement, et celui-ci n'en devient que plus stressant. La position ne semble pas tenable bien longtemps...

Que faire ?

Mettre de la conscience sur les exigences que nous avons envers nous-mêmes.

Lâcher prise vis-à-vis de ces exigences, tout en restant fidèle aux valeurs qu'elles portent.

Apprendre à discerner : où mettre nos priorités, notre énergie ? à quelle hauteur fixons-nous la barre, pour effectuer un travail de qualité sans entrer dans un perfectionnisme aliénant ?

Quelques pistes de réflexion et d'action seront abordées plus loin dans ce mémoire.

(2) Le syndrome de l'imposteur

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons présenté un conflit entre Isabelle (*vétérinaire employeuse*) et Marion (*vétérinaire salariée fraîchement diplômée*), dans une clinique mixte. Nous en avons conclu que Marion était probablement concernée par le syndrome de

l'imposteur, syndrome qui semble toucher de plus en plus de jeunes vétérinaires, tout en n'épargnant pas certains confrères ou certaines consœurs plus expérimentés.

Selon la définition qu'en donnent Kevin Chassagne et Stacey Callahan dans *Traiter la dépréciation, le syndrome de l'imposteur* :

« Le syndrome de l'imposteur concerne une personne qui se voit incompétente malgré sa réussite tangible dans différents domaines de la vie (professionnel, social, relationnel...) :

- Elle a l'impression de tromper son entourage, de ne pas être à la hauteur (au regard de son statut, sa réputation, son discours, ses résultats...) et se voit comme incompétente
- Elle a tendance à attribuer ses réussites à des causes externes (chances, hasard, coïncidence, relations...)
- Elle craint et panique d'être un jour démasquée

Les personnes présentant un syndrome de l'imposteur [...] doutent constamment de leurs capacités et se révèlent peu sûres d'elles dans leurs réalisations ».

Douter en permanence de ses capacités amène à penser qu'on n'atteindra jamais ses objectifs : le stress s'installe. Il s'installe parfois si bien qu'il paralyse la personne dans son travail. Lorsque le fonctionnement de la structure en est affecté, tensions et conflits peuvent apparaître avec les collègues. Cela ne fait qu'amplifier le désarroi de la personne, et la conforter dans sa conviction de ne pas être à la hauteur.

Que faire ?

La première étape pour sortir du syndrome de l'imposteur consiste à se rendre compte qu'on en est prisonnier.

Il s'agira ensuite de travailler sur ses réussites (*en prendre conscience sans les minimiser*), ses échecs (*apprendre sans se blâmer*) et ses critères personnels de réussite (*nous rejoignons ici le mythe du Super Vété*).

Quelques pistes de réflexion et d'action seront abordées plus loin dans ce mémoire.

c) Le stress favorise l'émergence des conflits... et les conflits génèrent du stress : il s'agit d'un cercle vicieux

Comment le stress favorise-t-il l'apparition de conflits en structure vétérinaire ?

Prenons l'exemple du facteur de risques psycho-sociaux « surcharge de travail ».

Lorsque le planning est surchargé, là où le vétérinaire peut avoir l'impression de manquer de temps (*moyen à sa disposition*) pour consulter ses patients (*objectif*), et donc ressentir du stress.

La tentation est alors grande de travailler plus, et plus vite :

- Prendre moins de temps pour manipuler les animaux, même si ceux se montrent récalcitrants
- Prendre moins de temps pour communiquer avec les clients (*recueil des commémoratifs, explication des hypothèses diagnostiques et des possibles conduites à tenir, conséquences en termes de pronostic, coût des soins, obtention du consentement éclairé, explications concernant le traitement et les éventuelles visites de contrôle...*). Mais aussi : *écoute, empathie...*
- Mettre moins les formes dans sa communication avec ses collègues
- S'accorder moins d'attention à soi-même (*ne pas prendre le temps de souffler entre deux interventions, travailler pendant sa pause de midi, rester tard le soir...*)

Certes, on arrive jour après jour à absorber la surcharge de travail... mais à quel prix ?

- *avec le patient* : nous savons tous que brusquer un animal peu coopératif pour aller plus vite n'arrange rien, ni avec l'animal - *si on doit finalement le tranquilliser, ou si quelqu'un se blesse, a-t-on réellement gagné du temps ?* - ni avec le propriétaire - *qui peut mal vivre (et comment le lui reprocher ?) une « consultation musclée »*
- *avec le client* : prendre moins de temps pour la communication, c'est aussi prendre le risque d'un malentendu, qui pourra plus tard se transformer en réclamation
- *avec les collègues* : à force de ne pas « y mettre les formes », tensions et ressentiments s'accumulent

avec soi-même : En n'étant pas attentif à soi, à ses émotions, on prend le risque que celles-ci ressortent de façon explosive au moment le moins opportun.

En travaillant toujours plus vite, on peut finir par éprouver une certaine frustration (*impression de ne pas faire du bon travail, que ce soit au niveau relationnel ou technique*) et devenir irritable. A la longue, il existe un véritable risque de désinvestissement, de perte de sens, voire de burn out.

Lorsque la vie professionnelle empiète trop sur la vie personnelle, des tensions peuvent éclore dans la sphère privée, avant de revenir au travail dans une sorte d'effet ping-pong.

Bref : les vétérinaires dont le planning est surchargé sont tentés d'accélérer le rythme et d'allonger leurs journées de travail, mais ils ne peuvent le faire que dans certaines limites (*intensité et durée de la surcharge*) à défaut de quoi le risque est grand – *entre autres désagréments* - de voir un conflit éclater.

Autrement dit et en généralisant : les stresseurs professionnels engendrent un climat de travail propice à l'apparition de conflits, en agissant à deux niveaux :

- ils nous rendent irritables
- ils nous amènent à poser des actions qui nous coupent de notre entourage

On voit ici se profiler les **deux axes** sur lesquels on va pouvoir jouer pour **diminuer l'impact de ces stressseurs** :

- **action sur soi** (la façon dont on gère son stress)
- **action sur son environnement** (organisation du travail)

A ce stade, la lectrice ou le lecteur attentif se demandera peut-être comment on peut présenter à la fois :

- le conflit comme un facteur favorisant le stress au travail (on rappelle qu'il apparaît dans la liste des facteurs de risques psycho-sociaux, ou stressseurs professionnels, de l'INRS)
- le stress au travail (et donc chaque stressseur professionnel listé par l'IRSN) comme facteur favorisant le conflit

Le stress génère-t-il le conflit, ou bien le conflit génère-t-il le stress ?

Nous avons ici une illustration de l'approche systémique. Il n'y a pas un seul évènement qui provoque un seul effet, toujours dans le même sens. Il y a un ensemble de facteurs qui agissent simultanément et de façon complexe pour donner un effet ou plusieurs effets, ces effets pouvant à leur tour influencer les facteurs de départ. Peut-on d'ailleurs parler de facteurs « de départ », tant il est parfois difficile de répondre à la question : qui de la poule ou l'œuf... ?

L'hypothèse exposée ici est que les conflits au travail génèrent du stress et le stress au travail favorise l'émergence des conflits, chaque facteur étant susceptible de renforcer l'autre dans un véritable cercle vicieux.

Remarque :

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons présenté une liste de points de désaccords possibles en structure vétérinaire. Un examen attentif nous révèle que cette liste est globalement superposable à celle des stressseurs professionnels de l'INRS. Il ne s'agit pas là d'une coïncidence : la liste des stressseurs professionnels est une déclinaison « négative » de la liste des points de désaccords possibles. Notons qu'il serait d'ailleurs plus judicieux de nommer cette liste de façon plus neutre - « points d'attention » par exemple, dans le sens « points qui appellent une attention particulière ».

Il serait tout à fait possible de donner de cette liste une déclinaison « positive » : charge de travail adaptée (ni trop, ni trop peu) ; longueur des journées adaptée au travail que chacun peut et souhaite fournir, travail en horaires atypiques compensé (temps de repos, rémunération intéressante...), imprévisibilité des horaires de travail limitée au maximum par une organisation fonctionnelle et une réflexion sur la notion d'urgence... On voit ici que l'idée n'est pas de faire disparaître les points délicats – certains sont inhérents à la profession – mais d'engager une véritable réflexion : comment pouvons-nous faire en sorte que ces points ne se déclinent pas à la forme négative/ne se transforment pas en stressseurs professionnels ?

En nous penchant sur les stressseurs professionnels, nous n'agissons cependant que sur l'un des ingrédients du conflit - celui des facteurs favorisants liés au contexte. Une approche systémique ne pourra laisser de côté la façon dont la personne elle-même réagit à son contexte - ce que nous avons appelé la cause du conflit. Et c'est là toute la difficulté de la médiation : amener les personnes à prendre conscience de leur propre part de responsabilité dans le conflit, et que leur réalité peut être différente

de celle de l'autre. Tellement difficile à entendre lorsqu'on souffre, qu'on s'estime lésé ou qu'on défend ses valeurs !

d) Pistes pour travailler dans un climat plus apaisé

(1) En individuel : travail sur soi et sa perception du stress

Il s'agira de travailler sur ses objectifs d'une part, et sur la perception qu'on a de ses ressources d'autre part.

Pour la ou le vétérinaire en clientèle, **travailler sur ses objectifs** pourra passer par un questionnement sur sa **conception personnelle du « super véto »** :

- Mettre de la conscience sur les exigences que nous avons envers nous-même, en nous rappelant que des exigences « raisonnables » permettent un travail de qualité, et que le problème survient lorsque nous plaçons la barre tellement haute qu'elle est systématiquement hors de portée.
Ce travail d'introspection pourra s'appuyer sur **les cinq messages contraignants (ou drivers)** que nous nous adressons à nous-même, tirés de **l'analyse transactionnelle**.
- Nous demander d'où viennent ces exigences excessives : viennent-elle de **nos peurs** de ne pas être ou paraître à la hauteur, de ne pas nous sentir appréciés et reconnus dans notre travail ? Sont-elles en lien avec **notre estime de nous** ?
- Apprendre à lâcher prise nos exigences - travail sur l'acceptation de l'imperfection
Avoir pour soi la même bienveillance que celle qu'on aurait pour un ami
Remplacer les messages contraignants par des messages encourageants

Les 5 messages contraignants (drivers) que nous nous adressons à nous-mêmes¹⁵¹

Il s'agit de messages entendus dans notre enfance (*parents, entourage, milieu scolaire...*), que nous avons intériorisés et qui influencent notre comportement de façon plus ou moins consciente.

Chacun de ces messages comporte des avantages mais peut aussi, s'il est poussé à l'extrême, devenir dommageable. Nous possédons tous un ou deux drivers dominants qui sont, chez les vétérinaires, étroitement associés au « *mythe du Super Véto* ».

« Fais plaisir »

Si l'envie de faire plaisir peut relever du simple altruisme, et si un minimum de diplomatie permet de maintenir de bonnes relations avec notre entourage, ce driver poussé à l'extrême nous amène à tout faire pour ne mécontenter personne, à éviter le conflit à tout prix. Tels des caméléons, nous nous sur-adaptons, faisant systématiquement passer les autres avant nous-

¹⁵¹ Librement inspiré du site Internet : *Cultivons l'optimisme*

mêmes. Nous prenons ainsi le risque de nous oublier, et de nous perdre dans ce rôle que nous pensons devoir jouer.

« Sois fort » « Sois forte »

Si ce driver nous permet d'être déterminés et persévérants dans nos projets, il peut aussi nous amener à vouloir en faire toujours plus, à nous positionner sur tous les fronts à la fois, sans jamais faiblir ni faillir, sans jamais reconnaître nos limites ou demander de l'aide (ce qui serait considéré comme un échec ou un signe de faiblesse inacceptable). Le risque est de nous pousser au-delà de nos limites, parfois jusqu'au burn out.

« Sois parfait » « Sois parfaite »

Si ce message nous incite à la rigueur, à la conscience professionnelle et à l'engagement, il peut aussi, lorsque nous confondons satisfaction du travail bien fait et exigence du travail parfait, nous amener à n'être jamais satisfait - ni de soi, ni des autres...

« Dépêche-toi »

Travailler vite et bien, être réactif ou réactive, dynamique, efficace : ce driver comporte de nombreux avantages... mais il peut se transformer en source de mal-être lorsque nous nous fixons des objectifs irréalistes, que nous accélérons la cadence à l'excès pour ne pas nous laisser déborder, et que nous finissons par bâcler le travail et/ou nous montrer impatients avec notre entourage.

« Fais des efforts »

Ce driver est lié à l'idée qu' « on n'a rien sans rien », que chaque succès est obtenu à la sueur de son front. S'il s'accompagne d'une grande capacité de travail, il peut nous donner une impression d'inachevé lorsque nous accomplissons une tâche « trop » simplement. Nous tendons alors, de façon inconsciente (et éreintante) à complexifier chaque tâche, chaque relation.

Les antidotes aux 5 drivers¹⁵²

Ils permettent de lâcher prise le côté irréaliste de nos exigences envers nous-mêmes, sans lâcher leur côté avantageux.

« Fais plaisir » *J'ai le droit d'identifier mes propres besoins et de me faire plaisir
Même si je peux me sentir concerné, je ne suis pas responsable du bonheur
des autres, seulement du mien*

« Sois fort » « Sois forte »
*J'ai le droit d'exprimer mes émotions
J'ai le droit de demander de l'aide
J'ai le droit d'être proche, en écoutant mes besoins et ceux de l'autre*

¹⁵² COUZON, Elizabeth, DORN, François [2003] Page 112

« Sois parfait » « Sois parfaite »

J'ai le droit de faire des erreurs

J'ai le droit de me donner des objectifs réalistes

J'ai le droit de ne pas être tout le temps à 100 % de mes capacités

« Fais des efforts »

J'ai le droit de terminer ce que j'ai commencé

J'ai le droit de réussir

J'ai le droit à une vie facile et agréable

« Dépêche-toi »

J'ai le droit de prendre mon temps

J'ai le droit de respecter mon rythme, et de savourer le moment présent

Lâcher prise nos exigences irréalistes envers nous-mêmes peut aussi passer par une **réflexion sur ce que nous appelons nos échecs** – et on pourrait développer longuement ce sujet !

Nelson Mandela disait à ce propos :

« Dans la vie, je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends ».

Travailler sur la perception qu'on a de ses ressources

Les ressources à la disposition des vétérinaires en clientèle peuvent être externes – *liées à l'organisation du travail* – ou internes. C'est sur ce second point que nous allons à présent nous pencher.

Aborder le thème des ressources internes, c'est poser la délicate question de la compétence – *compétence « réelle », compétence perçue par la personne elle-même ou par son entourage* - avec des enjeux fortement liés à l'estime de soi.

Mais qu'est-ce que la compétence, au juste ?

On peut définir la compétence professionnelle comme résultant à la fois d'une connaissance approfondie du domaine considéré **et** d'une capacité à mettre en œuvre cette connaissance dans la pratique.

Qu'est-ce qu'être compétent ?

De mon point de vue, on n'est pas compétent ou incompétent « tout court ». On est compétent (*ou pas, ou à différents degrés*) dans un domaine donné, à un moment donné de notre vie et de nos apprentissages. Et cela n'affecte en rien notre valeur intrinsèque.

Au-delà des connaissances théoriques et de l'expérience pratique, être compétent dans un domaine nécessite de mon point de vue un ingrédient supplémentaire : la confiance en soi qui permet de passer à l'action.

Lorsque le vétérinaire a vécu des expériences professionnelles difficiles, ou qu'il est concerné par le syndrome de l'imposteur, cette confiance en lui peut malheureusement lui faire défaut. Il peut

ainsi en arriver à croire, alors même qu'il possède les connaissances théoriques et pratiques nécessaires, qu'il n'est pas compétent.

Remarque - On associe souvent compétence avec « travail de qualité » et « travail de qualité insuffisante » avec incompétence. Il me semble intéressant de nuancer et compléter ce tableau. Un travail de qualité insuffisante (ou jugé comme tel) pourra de mon point de vue être lié :

Certes :

- *A un manque de compétence dans le domaine. Il sera alors possible d'envisager en fonction des cas :*
 - *Une formation théorique*
 - *Une formation pratique*
 - *Un travail sur la confiance en soi*
 - Ce point sera développé ci-dessous dans le paragraphe « Quelques pistes pour apprivoiser son syndrome de l'imposteur »*

Mais aussi :

- *A un manque d'attrait pour le travail – durable ou passager – en lien avec :*
 - *Des conditions de travail délétères (mauvaise ambiance, organisation dysfonctionnelle...)*
 - *Des difficultés dans la sphère privée*
 - *Une envie d'évolution professionnelle :*
 - *En tant que vétérinaire en clientèle (rejoindre une structure plus proche de ses valeurs et aspirations, se former/spécialiser, prendre plus/d'autres responsabilités...)*
 - *Dans un autre domaine (se pose alors la question de la reconversion, et sa question subsidiaire : s'agit-il là d'une envie « d'aller vers quelque chose de nouveau » ou bien de « fuir quelque-chose d'inconfortable, devenu intolérable » ?)*

Ceci étant dit, si des conditions de travail peu épanouissantes, des difficultés personnelles ou une envie d'évolution peuvent parfois nuire à la qualité du travail d'une personne, cela n'est pas systématiquement le cas.

La liste n'est pas exhaustive, et telle n'est pas mon intention.

L'idée était ici, tout simplement, de questionner l'amalgame que l'on fait parfois entre compétence et qualité du travail ; tout comme a été questionnée l'idée qu'on serait compétent (ou non) par essence, de façon innée, et non pas compétent à un moment donné, dans un domaine donné, parce qu'on s'est donné le temps et les moyens d'acquérir les connaissances et savoir-faire correspondants, et qu'on a suffisamment confiance en soi pour mettre en œuvre nos apprentissages.

Quelques pistes pour apprivoiser son syndrome de l'imposteur¹⁵³

On n'apprivoise pas son syndrome de l'imposteur d'un coup de baguette magique, il s'agit d'un cheminement. Apprendre à se regarder soi-même avec confiance et bienveillance demande du temps... et de la pratique.

La première étape consiste à **se rendre compte qu'on est concerné** par ce syndrome, et décider d'y travailler.

Il s'agira ensuite de **prendre conscience de ses réussites, sans les amoindrir** (*par exemple, en dressant la liste de ses petits et grands accomplissements, éventuellement avec l'aide d'une personne extérieure en qui on a confiance*). Pour chaque accomplissement, on cherchera à identifier les moments dans lesquels on a tendance à se rabaisser, à attribuer sa réussite à une cause extérieure ou à la chance, et les messages contraignants qu'on s'adresse alors.

Il s'agira également de lâcher prise le perfectionnisme, de cesser de se comparer en toute chose à la personne qui le fait le mieux. Si la tentation de se comparer persiste, il pourra être intéressant d'imaginer le temps et l'énergie, parfois les sacrifices, que cette personne « parfaite » a dû consentir pour arriver à un tel niveau de maîtrise, et de se demander si la comparaison est toujours adaptée.

Enfin, plutôt que de se comparer à un idéal inaccessible ou à un stéréotype, on redéfinira ses propres critères de réussite en fonctions de ses valeurs et aspirations, en recherchant en quoi sa façon de faire les choses, même si elle est parfois différente, a de la valeur.

Le syndrome de l'imposteur est parfois lié à des moments de panique, où on se retrouve paralysé par la peur de ne pas arriver à faire face.

Il existe des techniques permettant de dépasser ces moments de paniques. A titre personnel, il m'arrive d'utiliser la technique TIPI (technique d'identification des peurs inconscientes), qui consiste à accueillir les sensations physiques liées à la peur (*gorge serrée, mal au ventre...*) en les décrivant, plutôt que chercher, souvent en vain, à lutter contre. L'idée est qu'en accueillant ces sensations, elles nous traversent et s'en vont, au lieu de nous submerger.

Mythe du « Super véto » et syndrome de l'imposteur sont intimement liés à l'estime de soi, qui fluctue en fonction des périodes et des événements de la vie. Une estime de soi basse n'est pas inéluctable : on dispose dans ce domaine d'un certain pouvoir d'action.

A titre personnel, diverses lectures¹⁵⁴, ainsi que la participation à un groupe de parole bienveillant entre vétérinaires¹⁵⁵ ont été, et constituent encore, de précieuses ressources.

Au terme de ce paragraphe, on peut se demander quelle est la relation entre « travail sur soi » et médiation. *Est-ce l'un ou l'autre ? Peut-on associer les deux ? Le médiateur doit-il avoir des*

¹⁵³ Paragraphe librement inspiré de l'exercice proposé par Nathalie ALSTEEN dans son livre « *Emotifs talentueux, être soi autrement* »

¹⁵⁴ Notamment : COUZON, Elisabeth, NICOULAUD-MICHAUX, Agnès [2007]

¹⁵⁵ Miniforums proposés par l'association Vétos-Entraide

compétences en accompagnement individuel - et vice-versa ? Comment se définissent les rôles de chaque intervenant, et quelles sont leurs limites ? Est-il possible pour ces intervenants de fonctionner ensemble de façon harmonieuse, synergique ?

De mon point de vue, médiation et accompagnement individuel ne sont ni incompatibles... ni interchangeables. Une médiation peut révéler des difficultés personnelles et ouvrir sur un accompagnement individuel ; tout comme un accompagnement individuel pour révéler des difficultés en lien avec un conflit et amener la personne à demander, à oser, une médiation.

Nous y reviendrons.

(2) En équipe : repenser l'organisation du travail

Lorsqu'on parle réorganisation du travail, on pense souvent « *audit* » et « *accompagnement collectif* ». Dans ce domaine et depuis quelques années, on voit éclore de nombreuses initiatives à destination des vétérinaires - en lien peut-être avec l'agrandissement des structures, et la nécessité de (re)penser nos façons de fonctionner.

Comment diminuer le stress en agissant sur l'organisation du travail ?

Si on relit la liste des facteurs de risque psycho-sociaux (*ou stressseurs professionnels*) les plus fréquemment mis en cause par les vétérinaires, on voit se dégager trois grands thèmes :

- **L'organisation du travail :**
 - Temps de travail : *journées longues et horaires difficiles*
 - Intensité du travail : *plannings chargés avec des délais à respecter, fait de faire plusieurs tâches en même temps, et pour les chefs d'entreprise : fait d'assumer plusieurs rôles en même temps*
- **Le relationnel** (*avec les clients, avec l'entourage professionnel*)
- **Les valeurs** et aspirations de chacun

Agir au travail pour diminuer le stress, ce sera agir sur chacun de ces thèmes - *par exemple en les examinant individuellement tout en gardant à l'esprit, dans une optique systémique, que chaque thème entretient avec les autres d'étroites relations.*

Dans la suite de ce paragraphe – et comme son nom l'indique - nous parlerons de l'organisation du travail. L'aspect relationnel et les valeurs seront abordés dans le paragraphe suivant¹⁵⁶.

Il existe chez les vétérinaires deux sources majeures de stress lié à l'organisation du travail :

¹⁵⁶ Comme précisé dans le paragraphe « *Champ d'étude de ce mémoire* », nous laisserons de côté le thème de la concurrence avec les autres professionnels, mentionnée par les vétérinaires comme faisant partie de leurs stressseurs professionnels.

- **Le temps de travail, avec la permanence et continuité des soins (PCS)** – on rappelle qu'un ouvrage entier¹⁵⁷ a été rédigé sur le sujet. Divers dispositifs permettent d'alléger le poids que cette obligation fait peser sur les vétérinaires, tout en comportant chacun leurs propres défis :

- Coopération entre structures voisines, via la mise en place de services de garde en commun
- Structures proposant un service 24h/24, en clinique ou à domicile

Cependant, si ces initiatives sont adaptées à une activité canine à proximité des grandes agglomérations, elles le sont moins aux structures installées en milieu rural. La PCS y est majoritairement organisée en interne, et les gardes sont fréquentes (*dans certains cas, plusieurs par semaine*). Une piste pour compenser le poids de la PCS consisterait alors à prévoir dans les plannings des temps de repos entre les gardes et les journées de travail, ce qui supposerait à la fois :

- une évolution dans les mentalités (*dans la profession, enchaîner journée de travail / nuit d'astreinte / nouvelle journée de travail est considéré comme la norme*)
- que les vétérinaires soient suffisamment nombreux pour permettre un tel roulement. Dans un contexte où il est de plus en plus difficile de recruter, notamment en milieu rural, cela n'est pas toujours le cas...

- **L'intensité du travail** : surcharge de travail, urgences, délais à respecter, plusieurs tâches ou rôles à la fois. Il me semble à ce stade intéressant de présenter un outil : **la matrice de gestion du temps**¹⁵⁸.

	Urgent	Non urgent
Important	1	2
Non important	3	4

Tableau : matrice de la gestion du temps

L'intention de cet outil est de nous aider à prendre du recul et à revoir notre façon d'organiser notre temps, en hiérarchisant nos tâches en fonction de leur degré d'urgence et d'importance.

L'exercice proposé est le suivant :

- A fin de la journée, **faire la liste des choses effectuées** et **les classer dans le tableau**
- Si la case 1 est bien remplie, se demander :
 - **Est-ce dû aux aléas du métier** de vétérinaire (*gestion des urgences médicales et chirurgicales, des imprévus...*)
 - **Y a-t-il une marge d'amélioration** en termes de :

¹⁵⁷ Livre blanc sur la continuité des soins vétérinaires en France [2005-2006]

¹⁵⁸ COUZON, Elizabeth, DORN [2003] Page 93

- Planification des tâches : ai-je dû gérer en urgence des tâches importantes que j'aurais pu traiter plus tôt, mais que j'avais remises à plus tard ? Si oui, est-ce parce que j'ai manqué de temps pour le faire avant ? Est-ce que je fonctionne souvent en « mode pompier », gérant les urgences les unes après les autres sans avoir le temps de m'occuper du reste ?
 - Gestion des priorités : ai-je passé la journée à traiter l'urgent sans pouvoir traiter l'important ? si les tâches étaient urgentes, étaient-elles réellement importantes ? d'égale importance ? M'était-il possible de déléguer, demander de l'aide ?
- Si la ligne « Non important » est bien remplie (cases 3 et 4) :
Je peux envisager de « faire du tri » dans mes tâches et éliminer celles qui n'ont finalement pas lieu d'être.
- Nous nous imposons parfois certaines tâches inutiles, que ce soit en lien avec nos drivers, notre « mythe personnel du Super Vêto », ou encore les exigences que nous percevons des autres (clients et entourage professionnel).*
- Je peux également me questionner sur ma capacité à déléguer certaines tâches.

« A chaque moment, nous sommes confrontés à la prise de décision :
Je fais / je ne fais pas / je fais faire / je diffère / j'élimine¹⁵⁹ ».

Au terme de ce paragraphe, on peut se demander quelle est la relation entre « accompagnement collectif » et « médiation ».

Les deux approches sont de mon point de vue complémentaires : un audit peut faire resurgir des tensions qu'il sera peut-être nécessaire d'explorer en médiation ; et la médiation peut parfois déboucher sur une décision commune de faire appel à un audit. Médiateurs et accompagnants devraient donc pouvoir intervenir de façon synergique.

En conclusion de ce paragraphe « Pistes pour travailler dans un climat plus apaisé », on peut dire qu'une gestion efficace du stress en milieu professionnel allie à la fois :

- un travail de chaque personne, individuellement, sur sa perception et sa gestion du stress
- une réflexion commune sur les facteurs de risque psycho-sociaux présents dans la structure, et sur comment en diminuer au maximum l'impact négatif

¹⁵⁹ COUZON, Elizabeth, DORN [2003] Page 96

4. Remonter aux sources du conflit en s'ouvrant à la réalité de l'autre – travail sur les causes du conflit

a) *L'image des deux collines*

Dans les paragraphes précédents, nous avons présenté une grille de lecture du conflit selon laquelle :

- en nous rendant irritables, le stress peut favoriser les difficultés relationnelles, et les difficultés relationnelles sont elles-mêmes source de stress
- quels que soient les facteurs favorisant les tensions et conflits, leur cause est à rechercher non pas dans notre contexte mais en nous-mêmes, dans la façon que nous avons de voir le monde et de réagir lorsque notre vision semble incompatible avec celle de l'autre

En médiation, on utilise volontiers *l'image des deux collines* : la personne A est sur sa colline, elle perçoit les choses de son point de vue. La personne B est sur sa propre colline, elle a elle aussi de la réalité une perspective unique. B contemple la même réalité que A, mais de son point d'observation - *de sa colline* – la vue est différente.

Si on ajoute à ce tableau un médiateur, on obtient un troisième point de vue unique, qui n'est pas la réalité proprement dite mais une nouvelle façon de percevoir cette réalité. Même si cette nouvelle perspective est contemplée avec un certain recul et qu'elle est nourrie des compétences du médiateur, expert de la relation, l'image appelle ce dernier à une certaine humilité.

La médiation est une invitation à aller chacun sur la colline de l'autre, pour voir comment se présentent les choses de son point de vue ; avec la confiance que l'autre viendra ensuite contempler notre vue, et la conscience que *s'ouvrir au point de vue de l'autre et être d'accord avec* sont deux choses différentes.

b) *S'ouvrir à la réalité subjective du client – aller sur la colline du client*

(1) *Image de la profession vétérinaire et mythe du « Super Vététo » (version client)*

Si on invite le vétérinaire à aller sur la colline de son client, elle ou il pourra contempler le *mythe du Super Vététo* - version client¹⁶⁰ :

- Pour le propriétaire d'animaux de compagnie, en plus d'aimer les animaux et d'être compétent, le *Super Vététo* est :
 - o Souriant / aimable
 - o Disponible / à l'écoute / explique bien
 - o A l'heure
 - o Pas cher / désintéressé
- Pour les propriétaires d'animaux de rente, le *Super Vététo* est :

¹⁶⁰ Source : document « Le Super-Vététo » proposé par l'association Vétos-Entraide sur son site internet

- Efficace
- Disponible / à l'écoute / explique bien
- Pas cher / désintéressé

Ce mythe peut être lourd à porter pour les vétérinaires. Il peut les agacer, les impatienter, leur donner envie de se couper des clients trop exigeants ou qui ne comprendraient pas leur réalité à eux.

Aller sur la colline de son client, ce n'est pas s'arrêter aux exigences véhiculées par le *mythe du Super Vété*, en choisissant soit de s'y soumettre, soit de les rejeter en bloc.

Allez sur la colline de son client, c'est aller au-delà :

- Se demander en quoi les exigences des clients parlent de leur propre rapport à la maladie, à la mort, à la relation de soin
- Se demander ce qui, derrière des comportements qui peuvent hérissier ou sembler inacceptables, touche la personne en ce qu'elle a de plus précieux et de plus fragile ; ce qu'elle protège quand elle agit comme elle agit

Ce n'est pas non plus tout accepter. C'est se demander *si et comment* on peut se préserver soi, tout en laissant la porte ouverte à la relation. Cela peut parfois passer, si les circonstances l'exigent, par le fait de mettre un terme à la relation - *avec une intention bien particulière : il ne s'agit pas d'agir contre l'autre personne ; il s'agit de se protéger soi.*

Il me semble intéressant, pour un vétérinaire, lorsque sa relation avec un client se tend, d'imaginer à la place de ce dernier une personne qu'il connaît bien et apprécie (*un ami, un membre de sa famille...*), et de se poser deux questions :

- *Comment aimerais-je que cette personne soit reçue par un confrère ou une consœur ?*
- *Quel effet cela me ferait-il d'entendre les mêmes exigences que celles de mon client difficile, si ces dernières venaient d'un être cher et s'adressaient à ce confrère ou à cette consœur ?*

De la façon dont je vois les choses, chercher à voir en l'autre non plus simplement le client qu'il trouve difficile, mais l'être humain auquel il est possible de se relier, permettra au vétérinaire :

- *A minima* : de mieux vivre la relation dans ce qu'elle a de difficile
- *Au mieux (si l'ouverture et la détente qui en découlent sont perçues par le client)* : d'influencer de façon positive la suite des interactions

(2) Evolution sociétale de notre rapport à la maladie, à la mort, à la notion d'urgence, à l'exigence de résultat

Les pensées que je livre dans ce paragraphe sont à la fois personnelles et influencées par une activité exclusivement canine ces dernières années. Je vous livre un point de vue parmi d'autres - celui que je contemple depuis ma colline ;

Que ce soit en santé humaine ou animale, notre rapport à la maladie, à la souffrance et à la mort évolue. Les progrès de la médecine nous font espérer – et parfois croire - que chaque maladie

peut être diagnostiquée de façon simple et fiable, et que chaque diagnostic ouvre sur la possibilité d'un traitement efficace. L'obligation de moyen (*faire tout son possible pour tenter de soigner, ou au moins de soulager*) devient parfois, dans l'esprit du client, une obligation de résultat (*on ne doit pas simplement tenter, on doit parvenir à soigner et/ou à soulager*). Toute souffrance est devenue intolérable, inadmissible, au point que la phrase « *Je ne veux pas qu'il souffre* » représente parfois, en structure vétérinaire, une façon détournée de demander une euthanasie. La mort elle-même devient inacceptable, sauf si elle se déroule dans le cadre d'une euthanasie parfaitement maîtrisée (que ce soit au niveau technique ou émotionnel), au terme d'un véritable chemin d'acceptation accompagné par le vétérinaire. *Nous revoici donc... dans le mythe du Super Vété.*

Si les progrès de la médecine comportent d'évidents et indéniables avantages, et si une réflexion sur la douleur animale et la fin de vie, en ce qu'elle permet une pratique vétérinaire éthique, semble indispensable, il reste de mon point de vue intéressant pour les vétérinaires de questionner leur propre rapport à la maladie, la souffrance et la mort, et de se demander en quoi les exigences qu'ils perçoivent des clients se font les échos de leurs propres exigences envers eux-mêmes.

Apprendre à rester aligné avec ses valeurs sans entrer dans l'oubli systématique de soi, sans aller jusqu'au sacrifice.

Au-delà des thèmes liés à la souffrance, à la maladie et à la fin de vie, notre rapport sociétal à la notion d'urgence évolue également : *soit nous ne voulons plus attendre, soit nous ne savons plus faire la différence entre ce qui est urgent et ce qui ne l'est pas (ou l'est moins)*. Une des conséquences pour les vétérinaires est que les clients acceptent de plus en plus difficilement de ne pas être reçus rapidement (voire immédiatement), y compris lorsque l'état de l'animal ne justifie pas une intervention d'urgence. Ces situations sont souvent mal vécues par les vétérinaires, qui peuvent avoir l'impression que leurs contraintes ne sont pas entendues ni prises en compte, ou que leur engagement n'est pas reconnu à sa juste valeur. L'insistance de certains clients à être reçus la nuit, le weekend ou un jour férié pour de « fausses urgences » participe fortement, de mon point de vue, au mal-être de la profession concernant la permanence et continuité des soins.

Les exigences des clients, lorsqu'elles sont exagérées, lorsqu'elles ne sont pas satisfaites, s'accompagnent parfois d'incivilités. Dans le cadre d'une campagne de prévention des incivilités et agressions, la Commission Paritaire nationale des cabinets, cliniques et centres hospitaliers vétérinaires a réalisé une vidéo de six minutes intitulée « *Incivilités et agressions, comment réagir face à ces situations ?* ». La méthode qui y est présentée, avec beaucoup d'humour, est la méthode LATTE (*Listen, Acknowledge, Thank, Treat, Explain*)¹⁶¹.

(3) Les relations vétérinaires-clients vues à travers le prisme de la théorie du cerveau reptilien

La théorie dite du cerveau reptilien a ses partisans et ses détracteurs. Ce qui est proposé ici n'est pas d'en débattre la véracité ou le bien-fondé scientifique, mais d'aborder le sujet d'un point de vue pragmatique, en nous posant deux questions :

¹⁶¹ Lien pour visualiser cette vidéo sur le site internet AG2R La Mondiale

- *Est-ce qu'il me semble que cette théorie, si je la mets en pratique, peut m'être bénéfique ?*
- *En appliquant cette théorie, est-ce que je risque de nuire à moi-même ou à autrui ?*

Si la première réponse est oui et la seconde non... pourquoi ne pas tenter l'expérience ?

Mais qu'est-ce que la théorie du cerveau reptilien, au juste ?

Selon cette théorie, notre cerveau reptilien représente la partie la plus archaïque de notre cerveau, que nous partageons avec les reptiles. Son unique objectif est de nous maintenir en vie, et dans cette optique il appréhende notre environnement de façon binaire : situation de danger ou situation de sécurité. Lorsque le cerveau reptilien détecte un danger, il réagit en adoptant, avec une rapidité de l'ordre du réflexe, l'un des trois comportements suivants : la fuite, la lutte ou le figement (*ce dernier consistant à « faire le mort » lorsque ni la lutte ni la fuite ne semblent possibles*).

Si le cerveau reptilien permet à l'être humain de se maintenir en vie dans un environnement hostile, son hyper vigilance et sa tendance à détecter dans notre environnement tout ce qui pourrait nous nuire peut parfois, dans une société telle que la nôtre, où nous sommes moins souvent exposés à des menaces vitales immédiates, devenir un fardeau. Ainsi, lorsque nous sommes confrontés à une personne qui nous semble agressive et que notre cerveau reptilien analyse la situation comme menaçante, notre premier réflexe sera peut-être d'agresser à notre tour, de nous enfuir ou de nous figer. Si la situation représente un réel danger, agir pour nous préserver a du sens. Le problème survient lorsque notre cerveau reptilien surévalue le danger et que notre réponse n'est pas adaptée à la situation.

Accueillir une personne qui nous semble agressive avec bienveillance est finalement contre-intuitif... Cela nous demande de bien connaître nos mécanismes, d'être conscient de ce qui se joue dans la relation et de ce que cela vient activer en nous. Cela nous demande un effort et prend quelques précieuses secondes de plus qu'un « réflexe reptilien ». En fonction de notre état du moment et de notre entraînement, cet effort peut nous sembler facile à fournir ; ou bien nous pouvons ne pas y arriver du tout.

Nous avons vu plus haut que les stresseurs professionnels favorisaient le conflit en nous rendant irritables. A la lumière de la théorie du cerveau reptilien, on peut formuler cela d'une nouvelle façon : *lorsque nous sommes confrontés à un ou des stresseurs professionnels, nous pouvons finir par percevoir (parfois à raison, parfois de façon disproportionnée) notre environnement comme hostile et potentiellement dangereux. Notre cerveau reptilien est activé en permanence, et lorsqu'une tension se fait sentir, nous « partons au quart de tour ». La probabilité est alors grande qu'un conflit éclate.*

En plus de donner du sens à certains de nos comportements, la théorie du cerveau reptilien peut apporter aux vétérinaires un nouvel éclairage sur les comportements de certains de leurs clients.

Catherine Aimelet-Périssol développe et enrichit cette théorie¹⁶² en expliquant que face à une situation de danger, le cerveau reptilien et le cerveau limbique (siège des émotions) sont tous les deux impliqués dans une réponse qui vise à satisfaire trois besoins fondamentaux. Ces besoins dépassent le cadre de l'intégrité physique au sens strict (*définie par le cerveau reptilien pris isolément*) : ils embrassent également l'intégrité émotionnelle et psychique. Il s'agit des besoins suivant :

¹⁶² AIMELET-PERISSOL Catherine [2002]

- Sécurité
- Identité *appartenir à une communauté, tout en étant unique*
- Réalité d'être *aptitude à donner du sens à sa vie et aux évènements*

On peut faire le parallèle avec les trois grandes catégories de besoins en CNV : besoins liés à la sécurité, besoins relationnels et besoins spirituels.

Catherine Aimelet-Périssol nomme l'entité formée par le cerveau reptilien et le cerveau limbique « *le crocodile* ».

Elle associe à chacun des trois besoins fondamentaux une émotion et un « comportement reptilien » dominants :

- *Besoin de sécurité*
 - o Emotion dominante si besoin non nourri : la peur
 - o Comportement reptilien dominant : la fuite
- *Besoin d'identité*
 - o Emotion dominante si besoin non nourri : la colère
 - o Comportement reptilien dominant : le combat
- *Besoin de réalité d'être*
 - o Emotion dominante si besoin non nourri : la fatigue, tristesse, l'absence d'envie
 - o Comportement reptilien dominant : le figement / l'effondrement

Les stratégies reptiliennes de fuite, combat ou figement, si elles sont parfois efficaces à court terme, sont énergivores et ont tendance à nous couper des autres. Elles peuvent donc se révéler contre productives sur le long terme.

Dans certaines situations, elles sont inefficaces même à court terme. Nous montons alors en intensité dans le même registre, ou bien nous changeons de registre (*la peur devient la colère puis l'absence d'envie ; si la fuite nous est impossible, nous combattons ou nous nous figeons...*).

Comment cette théorie peut-elle aider les vétérinaires à mieux vivre leurs relations avec les clients qu'elles ou ils estiment difficiles ?

Lorsque le vétérinaire rencontre une difficulté avec un client, elle ou il pourra essayer (*à tête reposée si nécessaire*) de faire le cheminement inverse à celui que nous venons de voir : au lieu de partir du besoin pour en déduire l'émotion et le comportement associés, partir du comportement ou de l'émotion observés pour remonter au besoin :

Quel est le comportement du client ?

Quelle émotion ce comportement peut-il traduire ?

Quel besoin insatisfait se cache derrière ce comportement/cette émotion ?

Vue de cette façon, la démarche se rapproche beaucoup de celle de CNV, selon laquelle un besoin, s'il aspire à être nourri, aspire également à être reconnu - *et peut parfois s'en satisfaire pleinement.*

Comme cela a déjà été dit, la démarche comporte plusieurs avantages pour les vétérinaires :

- Le comportement de certains clients, en prenant un sens nouveau alors même qu'il n'a pas changé, pourra être vécu plus sereinement
- L'ouverture et la détente, voire l'élan d'empathie qui en découleront peut-être pourront influencer de façon positive la suite des interactions

Certains médiateurs s'inspirent de la théorie du cerveau reptilien et du sens que cette dernière donne aux attitudes défensives pour élaborer un cadre sécurisant en médiation¹⁶³. Les vétérinaires pourront de la même façon s'en inspirer pour donner un cadre sécurisant à leurs consultations :

- *Donner des informations et écouter les inquiétudes, c'est prendre en compte le besoin de sécurité des clients. En satisfaisant ainsi à leur obligation de consentement éclairé, les vétérinaires se sécurisent également eux-mêmes.*
- *Donner la parole aux clients, en faire de véritables acteurs du soin, reconnaître leur capacité à prendre des décisions pour leur animal, accueillir sans jugements le récit de leurs contraintes, c'est prendre en compte leur besoin d'identité (affirmation de soi). C'est aussi, pour les vétérinaires, augmenter leurs chances d'être eux-mêmes entendus dans leurs contraintes.*
- *Respecter la vision du monde des clients, vision dans laquelle s'inscrit leur relation à leur animal, leur donner l'occasion de parler de ce qui est important pour eux, c'est prendre en compte leur besoin de réalité d'être (donner du sens à sa vie et aux événements). C'est aussi, pour les vétérinaires, augmenter leurs chances d'être eux-mêmes entendus dans ce qui est important pour eux dans leur pratique.*

Il ne s'agit pas non plus, pour les vétérinaires, de tomber dans l'excès - *expliquer ou rassurer jusqu'à épuisement, ou encore se plier aux volontés des clients en oubliant leur propre responsabilité ou en faisant taire leur conscience*. Il s'agit de trouver un équilibre dans lequel sont pris en compte les clients, les vétérinaires... et bien entendu les patients. Un tel équilibre n'est pas statique mais dynamique. Il demande de constants réajustements, qui allient clarté et fermeté lorsque l'enjeu est important, ainsi que souplesse et lâcher-prise vis-à-vis de l'accessoire.

La théorie du cerveau reptilien invite les vétérinaires¹⁶⁴ à voir les choses d'une autre façon : *lorsqu'un client va voir la concurrence alors que son animal était en cours de traitement, se montre agressif ou encore épuise l'équipe car il « tourne en boucle »... si, en tant que vétérinaire, j'ai le sentiment d'avoir fait tout ce qui était en mon pouvoir, il y a un point à partir duquel les difficultés parlent du client plus que de moi. C'est là que se trouve le point de bascule qui permet de voir dans le comportement de l'autre, non plus une menace ou un jugement, mais la manifestation de son propre désarroi. C'est ce petit pas de côté qui permettra, peut-être, d'accueillir les clients, même difficiles, non pas en surenchérisant dans un mode réactif/reptilien, non pas en se faisant violence et en s'imposant une politesse et un professionnalisme de façade alors qu'on bout intérieurement, mais en*

¹⁶³ Intervention de Maité CORDELLE, médiatrice, dans le cadre de la formation Diplôme Universitaire de Médiation, Université Lyon 2, le 4 septembre 2020

¹⁶⁴ Et au-delà, elle s'adresse à tout être humain

se reliant à l'autre dans ce qu'il a de plus humain, tout en se respectant soi-même. Marshall Rosenberg, qui est à l'origine du mouvement CNV, disait :

« Ne donnez à l'autre la possibilité ni de vous soumettre, ni de vous révolter ».

La médiation est une démarche qui propose de trouver une troisième voie, qui ne soit ni dans la soumission, ni dans la rébellion.

c) S'ouvrir à la réalité subjective de son entourage professionnel – aller sur la colline des membres de son entourage professionnel

Nous avons présenté plus haut la liste des principaux stressés professionnels auxquels peuvent être confrontés les vétérinaires en clientèle. Nous avons vu que chaque stressé est susceptible, en instaurant un climat de tension, de favoriser indirectement l'émergence de conflits. Certains d'entre eux sont également susceptibles de constituer des points de cristallisation des désaccords et de favoriser directement l'émergence de conflits.

J'ai choisi de parler dans ce paragraphe de trois stressés qui intéressent plus particulièrement, de mon point de vue, la relation des vétérinaires avec leur entourage professionnel :

- Questionnements en lien avec les valeurs
Ce paragraphe sera inspiré de CNV et de sociocratie.
- Temps de travail et horaires difficiles / travail avec des délais à respecter
Ce point sera l'occasion de présenter une approche de la gestion des relations humaines au travail - la méthode Schutz - et de dire un mot de la dynamique des groupes.
- Relations avec les confrères, consœurs et auxiliaires vétérinaires
*Nous parlerons dans ce paragraphe de préférences personnelles en termes d'ambiance de travail (méthode Schutz).
Nous présenterons également un modèle issu de l'analyse transactionnelle et qui permet de décrire les relations au travail lorsque celles-ci deviennent conflictuelles : le triangle dramatique de Karpman (sans oublier sa moins célèbre « version vertueuse » : le triangle positif).*

(1) Questionnements en lien avec les valeurs

Qu'est-ce qu'une valeur ?

De la façon dont je vois les choses, influencée par la CNV, une valeur est une ligne de conduite, souvent symbolisée par un mot ou une phrase, que j'adopte car elle me permet de nourrir un besoin.

Voici par exemple une valeur qui m'a été transmise par ma famille : « Ma liberté s'arrête là où commence celle des autres ». Pour moi, la ligne de conduite symbolisée par cette phrase

consiste à envisager et prendre en compte les possibles conséquences de mes actions sur les autres. Ce n'est pas toujours simple ou confortable. Il est des moments où je n'ai pas pu, su ou eu la conscience d'incarner cette valeur. A d'autres moments je suis tombée dans l'excès inverse, me compliquant l'existence avec des scrupules que d'autres jugeaient excessifs. La clef est probablement de ne sombrer ni dans la négation des autres, ni dans l'oubli de soi ; de trouver l'équilibre qui laisse à chaque personne la place, l'opportunité, la responsabilité de prendre soin d'elle-même, dans la mesure de ses possibilités et dans le respect de l'autre. Quel besoin se cache pour moi derrière cette valeur « Ma liberté s'arrête là où commence celle des autres » ? Je dirais qu'il s'agit de respect, de considération, de reconnaissance de la valeur de l'autre. Il s'agit aussi de contribuer, à ma façon et à mon échelle, à un monde dans lequel chacune et chacun est pris en compte.

Les valeurs sont en lien avec le sens que nous donnons à notre vie, avec nos engagements. Que nous soyons vétérinaires ou pratiquions une autre profession, nous aspirons souvent à les vivre au travail, mais ne savons pas toujours comment faire.

La sociocratie¹⁶⁵ nous invite, lorsque nous faisons partie d'une équipe rassemblée autour d'un projet, à nous poser les questions suivantes :

- **Quelle est notre vision ?**

Cette question a trait à nos idéaux :

En quoi notre projet contribue-t-il à construire le monde dans lequel nous avons envie de vivre ?

Sur quelles valeurs nous appuyons-nous ?

- **Quelle est notre mission en lien avec notre vision ?**

Quels sont, très concrètement, nos domaines d'intervention ?

Ces domaines peuvent évoluer avec le temps, et demandent à être régulièrement revisités, réactualisés.

- C'est seulement une fois que ces questions sont posées, et qu'on y a répondu, qu'on peut passer à une phase plus opérationnelle :

Quels sont nos objectifs ? à court, moyen, long terme ?

Comment allons-nous les atteindre¹⁶⁶ ?

¹⁶⁵ Le mot sociocratie a été inventé par Auguste Comte, philosophe français du début du XIXe siècle que l'on considère comme le père de la sociologie. Ce terme signifie littéralement gouvernance du « socios », c'est-à-dire de personnes qui partagent une vision, une mission, des règles de fonctionnement et des objectifs qu'ils souhaitent réaliser ensemble. Dans ce mode de gouvernance, l'organisation est vue comme un organisme vivant capable de s'auto-réguler, et dans lequel chaque membre, quelle que soit sa place et son rôle, a de la valeur, de la richesse à apporter, a besoin d'être entendu et pris en compte. La sociocratie est une approche systémique. Source - et pour en savoir plus : site internet du Centre Français de Sociocratie

¹⁶⁶ D'après le document « Les carnets de bord des cercles sociocratiques » transmis par Emilie MAUROY (Centre Français de Sociocratie)

Si on ne souhaite pas, à ce stade, poursuivre « rigoureusement » dans la voie de la sociocratie, il peut être intéressant de réfléchir à la façon dont on souhaite investir les 5 *espaces des organisations*¹⁶⁷ :

- **Prise de décisions**

Comment sont prises les décisions ? Par qui ?

Cela peut varier en fonction des sujets à traiter.

Nous avons vu dans la première partie de ce mémoire - à travers l'exemple de Lucie et Louis, vétérinaires associés dans une clinique mixte - comment une absence de clarté sur la façon dont sont prises les décisions peut finir par générer des tensions.

- **Flux d'informations**

Comment les informations circulent-elles ?

Qui reçoit quelles informations et dans quels domaines, qui ne les reçoit pas ?

- **Attribution des ressources**

Il peut s'agir d'argent, mais aussi de formation, de matériel, de temps de parole ou d'écoute...

- **Feedbacks**

L'intention des feedbacks est de donner à l'autre des repères sur ce qui contribue au bon fonctionnement de la structure.

Chaque membre de l'équipe peut-il recevoir et donner du feedback ?

Y a-t-il des temps dédiés ? Une attention particulière portée sur la forme ?

- **Gestion des conflits**

La question du poste « gestion des conflits » a-t-elle été posée ?

Comment prendre soin des personnes en conflit, des personnes témoins du conflit ? Comment prévenir, dans la mesure du possible, les conflits à venir ?

Les questions relatives à la vision que l'équipe a de son projet et aux valeurs sur lesquelles elle souhaite s'appuyer précèderaient donc toutes les autres. Et pourtant, combien de vétérinaires prennent le temps de se les poser, d'en discuter, combien osent aborder le sujet en entretien d'embauche (*qu'on se situe du côté de l'offre ou de la demande ?*). De nombreuses équipes se constituent autour d'une mission commune implicite - *soigner le patient, gérer le client, et gagner sa vie* – tout en ne partageant pas une vision ou des valeurs communes explicites.

Ce constat interroge : *peut-on travailler avec une personne ou dans une structure dont on ne partage pas la vision ou les valeurs ?*

J'apporterais ici une réponse nuancée (*et personnelle*) qui peut se résumer ainsi : cela dépend.

¹⁶⁷ KELLER, Françoise, TAVERNIER, Edith, ERARD, Anne-Gaël. Formation « *Être un acteur bienveillant, inspirant et efficace dans mes engagements professionnels et citoyens – Coursus d'approfondissement en CNV* ». Lyon [2018]

Cela dépend :

- ***De façon très pragmatique : de nos circonstances.***

Nous nous accommodons parfois d'une situation professionnelle qui ne nous satisfait pas entièrement car elle nous apporte d'autres avantages, par exemple : *la sécurité matérielle ou financière, la proximité du conjoint ou de la famille...*

Il arrive que nous compensions une certaine frustration sur le plan professionnel par d'autres aspects de notre vie (*famille, amis, une passion, un engagement associatif...*).

Nous supportons parfois un inconfort professionnel car nous avons d'autres projets pour la suite, et savons que la situation ne durera pas éternellement.

Nos circonstances peuvent augmenter notre flexibilité... jusqu'à un certain point ;

- ***De l'écart entre notre vision, nos valeurs, et celles de la structure.***

Plus cet écart est grand, plus le risque de mal-être, voire de souffrance, d'épuisement ou de conflits augmente. Un écart important pourra parfois être compensé par :

- La considération que chacun dans la structure accorde au point de vue des autres :

Y a-t-il une place pour les avis différents ?

Les personnes se sentent-elles en confiance pour s'exprimer ?

Quelle attention est accordée à leur façon de voir les choses ?

- La possibilité que chacun a – ou pas - d'influencer son environnement professionnel.

On peut à ce stade se demander si la question « *peut-on travailler avec une personne ou dans une structure dont nous ne partageons pas la vision ou les valeurs ?* » est bien formulée.

En effet, en mettant côté à côté, dans cette formulation, les notions de vision et de valeurs, on agit comme si elles étaient interchangeable. C'est une confusion qu'il convient à mon sens de lever. De mon point de vue, si ces deux notions sont liées, elles ne se situent pas au même « niveau idéologique » : la vision est une façon de voir le monde, et les valeurs sont des lignes de conduites que nous choisissons d'adopter en accord avec notre vision. Dans une hypothétique « hiérarchie idéologique », la vision se situerait donc « un cran au-dessus » des valeurs, avec des conséquences très concrètes sur nos capacités d'adaptation à notre environnement de travail :

Si nous ne partageons pas la même vision que nos collègues (= si nous sommes dans deux paradigmes différents) : la situation semble difficilement tenable sur le long terme. La question n'est alors plus « *peut-on travailler avec une personne ou dans une structure dont nous ne partageons pas la vision ?* » mais « *peut-on travailler durablement, dans de bonnes conditions, avec une personne ou dans une structure dont nous ne partageons pas la vision ? A quel prix pour celle ou celui qui accepte alors de renier une part d'elle-même, de lui-même ?* ».

Même si j'aime croire que la rencontre est toujours possible, maintenir le lien au quotidien, dans la durée, risque de demander à chacun beaucoup d'efforts, pour un résultat qui ne sera pas toujours à la hauteur de l'énergie investie. Le jeu en vaut-il la chandelle ? Dans certaines situations et si nos circonstances nous le permettent, il est parfois préférable de lâcher prise, de nous en aller pour rejoindre ou créer une structure plus en accord avec notre vision du monde et de notre travail, où nous nous sentirons plus à notre place, plus libres de faire les choses de la manière qui nous correspond...

Il est parfois tellement difficile de lâcher prise et de s'en aller ! Notre vision est liée à ce que nous croyons intimement vrai, bon, juste ; et l'histoire de l'humanité nous montre à quel point nous avons tendance, lorsque nous avons trouvé notre vérité, à vouloir la diffuser autour de nous. Peut-être

que la question à nous poser serait « *est-ce que la vision de la personne en face de moi est respectueuse de chacun ? Ou bien est-elle susceptible de nuire à une autre personne ?* ». De mon point de vue (*je devrais dire : dans mon paradigme*) toute vision respectueuse de l'autre a le droit d'exister, est la bienvenue. La différence et la diversité deviennent sources d'équilibre et de richesse. C'est lorsqu'une vision menace ou nuit à autrui (*et on peut ajouter : à la faune, à la flore, à l'environnement, à la planète...*) qu'on doit lui résister.

Et en même temps, tout en considérant que d'autres visions que la nôtre sont possibles, tout en résistant à la tentation d'exiger de notre entourage qu'il adopte notre façon de voir les choses, nous avons le droit de choisir un style de vie et une façon d'exercer qui nous permettent d'être en accord avec nous-mêmes.

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons parlé d'Antoine et Robin, vétérinaires associés dans une clinique pour animaux de compagnie, en désaccord sur l'avenir de leur structure. Antoine et Robin ne partagent pas la même vision. Chacune de leurs visions est légitime et a quelque chose à apporter au monde ; toute la question sera pour eux de décider si ces deux visions peuvent co-exister de façon harmonieuse et efficace dans une même structure ; et si oui de s'entendre sur le « comment ».

Lorsque nous nous appuyons sur des valeurs différentes tout en partageant la même vision ou des visions proches : si nous parvenons à en parler, si chacun accepte de prendre en compte l'avis de l'autre, si la différence est perçue comme une source de richesse, il me semble possible de travailler durablement dans de bonnes conditions.

J'ai dit plus haut que les valeurs étaient des lignes de conduite au service de besoins. En CNV, on considère que les besoins sont universels (*communs à tous les êtres humains*) et qu'il n'y a entre eux ni hiérarchie, ni incompatibilité. J'ai aussi dit que les valeurs étaient des lignes de conduite que nous adoptons en accord avec notre vision du monde...

Alors, qu'en est-il finalement ? Les valeurs sont-elles au service de nos besoins ou de notre vision du monde ? Et si les valeurs sont au service de besoins, et que les besoins sont universels, comment pourraient-elles être incompatibles ?

De la façon dont je vois les choses, tout s'éclaire si on considère que nos valeurs sont en réalité des stratégies (*avec la signification que lui donne la CNV : une façon parmi d'autres possibles de satisfaire un besoin*). Ces stratégies seraient d'un genre un peu particulier, dans le sens où elles seraient liées à un ensemble de besoins bien spécifique, ayant trait à notre aspiration à participer à quelque chose de plus grand que nous – à notre vision du monde. Certains regroupent ces besoins sous le terme de « *besoins de spiritualité* » (*la spiritualité étant alors entendue dans une acception large qui dépasse le cadre des religions*), ou encore « *besoins de réalité d'être*¹⁶⁸ ».

Nos valeurs seraient donc des stratégies que nous mettons en place pour satisfaire des besoins, besoins eux-mêmes en lien avec notre vision du monde.

Tout en étant des stratégies particulières, nos valeurs n'en resteraient donc pas moins des stratégies. Et comme on dit en CNV : *les besoins rassemblent, les stratégies divisent*. Lorsque les valeurs des membres d'une équipe semblent douloureusement incompatibles, remonter à la source (*aux besoins qui se cachent derrière ces valeurs*) rendra à nouveau possible la rencontre, ainsi que

¹⁶⁸ Terme employé par Catherine Aimelet-Périssol dans son livre « *Comment apprivoiser son crocodile* »

l'émergence de solutions concrètes. Ce sera là tout le travail d'accompagnement de la médiation, si celle-ci est sollicitée.

Prenons l'exemple de la ponctualité. Il s'agit pour certains d'une véritable valeur. Et en même temps, on est rarement ponctuel uniquement pour le plaisir d'être ponctuel. Si on demande à la personne pourquoi il est si important pour elle d'être à l'heure, elle répondra peut-être qu'il s'agit d'une question de respect (de l'autre, de ses engagements), de fiabilité (qui permet à la confiance de s'installer dans l'équipe), ou encore qu'il s'agit d'organiser le travail efficacement, de façon à préserver le temps et l'énergie de chaque membre de l'équipe.

Si des collègues peuvent entrer en désaccord sur la notion de ponctualité, elles ou ils seront en général d'accord pour dire que le respect, la fiabilité, la confiance, la bonne gestion du temps et de l'énergie de chacun sont des notions importantes au sein d'une équipe. De la valeur « ponctualité », nous sommes remontés à la source, c'est-à-dire au besoin que la ponctualité permet de satisfaire. Et nous nous rendons compte que deux personnes différentes auront parfois deux façons différentes de satisfaire ce besoin. Pour l'une, préserver le temps et l'énergie des membres de l'équipe passera par la ponctualité alors que pour l'autre, il s'agira plutôt de laisser à chacun la possibilité de prendre dix minutes pour finir ce qu'il était en train de faire avant d'aller en réunion, quitte à arriver avec un peu de retard.

Lorsque chaque personne est entendue et reconnue dans ce qui est si important pour elle derrière ses valeurs, la relation change et il devient possible de rechercher ensemble des solutions qui prennent en compte les besoins des uns et des autres.

En conclusion de ce paragraphe sur les valeurs

Nous avons vu que la sociocratie nous invite, lorsque nous faisons partie d'une équipe rassemblée autour d'un projet, à nous poser un certain nombre de questions dont les deux premières sont :

- *Quelle est notre vision du monde, et comment notre projet s'inscrit-il dans cette vision ?*
- *Sur quelles valeurs choisissons-nous de nous appuyer ?*

Dans le milieu vétérinaire, de nombreuses équipes se constituent au fil du temps et au gré des circonstances, sans que ces questions soient posées. Ouvrir une discussion honnête et sans tabou à propos de la vision et des valeurs de chacun et chacune, au sein d'une équipe déjà constituée, peut alors sembler inutile (*une perte de temps*), voire dangereux (*ce serait ouvrir la boîte de Pandore*). Et pourtant :

- Il n'est pas rare que les équipes soient unies autour d'une vision commune, les difficultés entre les membres venant de valeurs qui semblent incompatibles. Or, une équipe dont les membres s'appuient sur des valeurs différentes tout en partageant une vision commune peut fonctionner de façon harmonieuse et efficace, à condition que cette vision commune et les valeurs de chacun soient explicitées.
- Si les membres de l'équipe ont des visions différentes, la situation risque d'être difficilement tenable sur le long terme. Même non-dit, le sujet peut finir par peser lourdement sur l'équipe - il gagnerait alors à être explicité.

Dans les deux cas, qu'il s'agisse de poser les bases d'une collaboration harmonieuse, efficace et durable pour la suite, ou bien de poser la question d'une éventuelle séparation des collaborateurs, une discussion à cœur ouvert peut permettre de débloquer certaines situations difficiles.

Si nous nous replaçons dans le contexte de la médiation, cela nous rappelle que le médiateur ne peut avoir d'autre projet pour la médiation que celui d'ouvrir un espace de dialogue sécurisé. Il est impossible de prévoir à l'avance ce qui sortira de cet espace. Une médiation « réussie » consistera dans certains cas à accompagner les médiés à repartir sur de nouvelles bases, et dans d'autres à les aider à se séparer d'une façon qui prenne en compte les intérêts de chacun.

(2) Temps de travail et horaires difficiles - une approche de la gestion des relations humaines au travail : la méthode Schutz

Si les vétérinaires consultent le plus souvent en solo, ils n'en travaillent pas moins en équipe (à moins bien entendu d'être en exercice individuel, sans collaborateurs ni salariés).

Comment se répartir le travail en journée ? Comment organiser les gardes et astreintes de nuit, de weekend et de jours fériés ? Comment décider des vacances ?

Travailler en équipe nécessite de la confiance :

- confiance en nos propres capacités pour faire notre part du travail
- confiance en les autres pour faire leur part du travail
- confiance dans l'idée que nous faisons tous du mieux que nous pouvons étant donné nos circonstances, et dans le fait que chacun accordera aux autres le bénéfice du doute et son soutien en cas de difficulté
- confiance dans le fait que chacun accordera aux besoins des autres la même valeur qu'aux siens, sans chercher à « tirer la couverture à soi »...
- ...

Travailler en équipe de façon efficace et harmonieuse nécessite d'avoir confiance à la fois en soi et en l'équipe¹⁶⁹.

La confiance en l'autre se construit petit à petit, lorsque jour après jour nous constatons que l'autre dit ce qu'il pense et fait ce qu'il dit, et qu'il porte sur ses collègues un regard bienveillant.

Selon William Schutz la confiance en soi, moteur qui nous permet de passer à l'action, est en lien avec l'estime de soi, elle-même influencée par nos interactions avec les autres. Selon son approche des relations humaines au travail, il existe différents leviers - *différentes façons de manager une équipe* - qui favorisent chez les collaborateurs et collaboratrices une bonne estime d'eux-mêmes, et de là une confiance en eux qui leur permet de passer efficacement à l'action.

¹⁶⁹ Pierre Mathevet (fondateur et CEO de TIRSEV, consultant) nous nous explique que la confiance en soi de chaque membre de l'équipe est fortement influencée par la confiance que lui accordent l'équipe et les responsables. Ce constat nous encourage à accorder a priori notre confiance à l'autre, quitte à réajuster le curseur dans un second temps si nécessaire.

La méthode Schutz – une brève présentation¹⁷⁰

Selon William Schutz, l'être humain est soumis à trois peurs principales :

- la **peur d'être ignoré** (peur de ne pas être intégré dans le groupe)
- la **peur d'être humilié** (peur de ne pas être compétent ou à la hauteur, peur de perdre le contrôle)
- la **peur d'être rejeté** (peur de ne pas être apprécié en tant que personne, de ne pas être aimé)

Ces peurs sont en relation avec trois besoins psychologiques présents en chacun de nous :

- notre peur d'être ignorés est en lien avec notre **besoin d'intégration**
- notre peur d'être humiliés est en lien avec notre **besoin de contrôle**, c'est-à-dire **notre besoin d'avoir une influence sur ce qui nous arrive, ce qui nous entoure**
- notre peur d'être rejeté est en lien avec notre **besoin d'affection**

Pour satisfaire ces besoins psychologiques, nous mettons en œuvre trois types de comportements :

- le comportement d'**inclusion** vise à satisfaire notre besoin d'intégration
- le comportement de contrôle (on lui préfère parfois le terme d'**influence**, moins connoté négativement) vise à satisfaire notre besoin d'avoir une influence sur ce qui nous arrive, ce qui nous entoure
- le comportement d'**ouverture** vise à satisfaire notre besoin d'affection

La façon dont nos besoins psychologiques sont nourris a une influence sur l'image que nous avons de nous-mêmes, sur notre ressenti vis-à-vis de nous :

- lorsque nous sommes inclus dans le groupe, **nous nous sentons importants**, nous avons conscience de notre propre valeur
- lorsque nous avons une influence sur notre environnement, **nous nous sentons compétents**
- lorsque nos relations aux autres sont ouvertes et sincères, **nous nous sentons sympathiques, dignes d'être aimés**

Il est possible de synthétiser les lignes précédente dans un tableau :

Peur principale	Besoin psychologique associé	Comportement mis en place pour satisfaire le besoin	Lorsque le besoin est satisfait, nous nous sentons...
Être ignoré	Intégration	Inclusion	Importants
Être humilié	Avoir une influence sur ce qui nous arrive, ce qui nous entoure	Exercer son influence	Compétents
Être rejeté	Affection	Ouverture	Sympathiques Dignes d'être aimés

Méthode Schutz : lien peur – besoin – comportement – image de soi

¹⁷⁰ DULUC, Alain [2011]

Avant de parler d'estime de soi et de confiance en soi, William Schutz se pose la question de savoir ce qu'est au juste le Soi. Dans sa théorie, **le Soi est composé de six facettes** :

- **Trois d'entre elles ont trait à l'image que nous avons de nous-mêmes.** Il s'agira, comme nous venons de le voir, de la perception qu'on a de :
 - Son *importance*
 - Sa *compétence*
 - La *sympathie qu'on inspire – son amabilité*
- **Les trois autres facettes sont liées aux comportements que nous adoptons vis à vis de nous-mêmes :**
 - notre *lucidité* (la connaissance que nous avons de nous-mêmes)
 - notre *détermination* (notre capacité à faire des choix et décider de notre propre existence)
 - notre *présence* (notre capacité à être pleinement présent à ce que nous vivons)

Notre estime de nous est déterminée par la différence entre ce que nous pensons être, et ce que nous aimerions être, selon chacune des six facettes du soi.

Partant de là, William Schutz décline les six facettes du soi en six leviers organisationnels et managériaux qui permettent aux collaborateurs de développer leur estime d'eux-mêmes, leur confiance en eux et leur motivation.

Il s'agira ainsi pour l'organisation de créer un climat de :

- **Participation** (*facette de l'estime de soi = présence*)
En les associant aux projets, l'organisation témoigne à ses collaborateurs de sa confiance, et ceux-ci se sentent plus impliqués.
- **Responsabilisation – Empowerment** (*facette de l'estime de soi = détermination*)
Partant du principe que les personnes s'investissent dans un projet lorsqu'elles ont la possibilité, dans le domaine de responsabilité qui les concerne, d'agir et de choisir elles-mêmes leurs propres actions, il s'agit de leur offrir cette possibilité, en ayant confiance en leur capacité à prendre les bonnes décisions.
- **Transparence – Ouverture** (*facette de l'estime de soi = lucidité*)
La parole de chaque personne est reconnue et valorisée, quelle que soit sa place dans l'organisation. Chaque personne a accès aux informations (*pas de secret, sauf industriel*).
Des relations honnêtes et conscientes sont ainsi favorisées.
- **Reconnaissance** (*facette de l'estime de soi = perception qu'on a de son importance*)
La reconnaissance se jouera à deux niveaux :
 - Il s'agira, pour chaque personne, d'exercer un métier qui correspond à l'image qu'elle s'en faisait
 - Il s'agira, pour l'organisation, de montrer aux collaborateurs qu'ils existent et sont reconnus, pour leurs qualités professionnelles, mais aussi personnelles (*par exemple : par des signes d'encouragement, des remerciements, des rituels sociaux...*).

- **Récompense** (*facette de l'estime de soi = perception qu'on a de sa compétence*)
A la différence de la reconnaissance (*qui est d'ordre social et relationnel*) la récompense concerne une rétribution accordée en échange d'un travail fourni. Le système d'évaluation se doit alors d'être transparent, objectif et accepté par tous.
- **Humanisme** (*facette de l'estime de soi = perception qu'on a de la sympathie qu'on inspire*)
L'humanisme est une valeur forte, qui considère l'être humain comme l'élément le plus important. L'entreprise et l'économie sont au service de l'être humain, et non l'inverse. Ce dernier est reconnu en tant que personne, et non pas seulement en tant que force de production (ou de consommation). Une place importante est donnée au sens que chaque personne donne à son travail, ainsi qu'aux valeurs qu'elle souhaite porter.

La méthode peut être adaptée au milieu vétérinaire. Pierre Mathevet a ainsi développé un outil qui permet aux membres de l'équipe d'auto-évaluer, sur une échelle de 1 à 10 :

- leur niveau d'inclusion (*impression d'appartenir à l'équipe, avec des exemple concrets : figurer sur le site internet de la clinique, voir son nom apparaître sur les ordonnances...*)
- leur niveau d'influence dans l'équipe (*possibilité de donner son avis, de prendre des initiatives, fait de se sentir soutenu en cas d'échec ou d'erreur...*)
- leur niveau d'ouverture (*fait de se sentir apprécié, en confiance pour s'exprimer avec sincérité, libre d'être soi-même...*)¹⁷¹

Entre autres apports, la méthode Schutz nous invite à voir dans la différence - *qu'il s'agisse d'une différence de points de vue ou de domaines de compétences* - une source de richesse.

Avoir une compétence particulière au sein d'une équipe est généralement bien connoté : qui ne se sentirait pas flatté d'être présenté par ses collègues comme la ou le spécialiste de tel ou tel domaine (*chirurgie, échographie, suivi laitier, suivi reproduction et j'en passe...*), le « big boss » à qui on demande son expertise, son éclairage ?

Avoir un avis particulier au sein de l'équipe ne nous pare pas de la même aura... Au travail, les avis différents sont souvent difficiles à entendre, et donc à exprimer. Nous avons pour habitude de les voir, au mieux comme une perte de temps, au pire comme une agression envers le groupe. Et ceci est bien dommage, car ils constituent en réalité, pour qui leur prête une oreille attentive, une contribution précieuse au travail commun.

William Schutz n'est pas seul à l'affirmer : la dynamique des groupes théorise cette idée en identifiant trois rôles que peuvent endosser les personnes lorsqu'elles émettent un avis différent de l'avis majoritaire¹⁷² :

- **L'opposant**
Il ou elle partage l'objectif commun tout en promouvant une façon différente de l'atteindre.
L'équipe peut alors choisir de percevoir l'avis divergent :
 - o Soit comme une agression, et le rejeter

¹⁷¹ Il est aussi possible d'évaluer le niveau moyen d'inclusion, d'influence et d'ouverture de l'équipe

¹⁷² Ces trois rôles sont présentés par CLEMENT, P [2019] dans un support de formation de l'Université de Nous

- Soit comme une contribution : l'opposant pousse l'équipe à vérifier si le moyen qu'elle a choisi est pertinent, et à en changer si nécessaire
- **Le déviant**
Il ou elle promeut un autre objectif que celui poursuivi par l'équipe.
 L'équipe peut alors choisir de percevoir l'avis divergent :
 - Soit comme une agression, et le rejeter
 - Soit comme une contribution : le déviant pousse le groupe à vérifier que son objectif est toujours pertinent vis-à-vis de sa mission commune
- **Le marginal**
Il ou elle se tient « à la marge » du groupe, qui peut alors :
 - Percevoir son attitude comme un retrait, un abandon, voire un défi
 - Se questionner sur ses propres capacités d'inclusion et d'ouverture

Il semble intéressant d'introduire ici une autre notion : celle de notre égo. Apprendre à fonctionner en équipe, c'est aussi apprendre à nous poser la question suivante : lorsque nous prenons la parole pour donner notre avis, qu'il soit divergent ou non :

- est-ce pour nous personnellement (*pour faire part de nos propres préférences, pour nous mettre en valeur, parfois de façon inconsciente*)
- ou bien est-ce au service de la mission que s'est donnée le groupe ?

L'idée n'est pas de dire qu'il ne faudrait jamais parler de soi dans une équipe. Elle est de prendre conscience de la casquette que nous portons quand nous prenons la parole, et de développer une certaine flexibilité sur les aspects qui, sans être fondamentaux pour nous, relèvent simplement d'une préférence personnelle.

(3) Lorsque les difficultés sont avant tout relationnelles

Si nos valeurs ou l'organisation du travail constituent parfois des points de cristallisation des tensions, il arrive que ce soient les relations interpersonnelles elles-mêmes qui posent problème. Le sujet serait inépuisable, nous nous contenterons dans ce mémoire de l'aborder sous deux angles :

- Les **préférences personnelles** des membres de l'équipe **en termes de climat relationnel** (notion développée par William Schutz)
- Le **triangle de Karpman** (notion issue de l'analyse transactionnelle)

(a) Préférences personnelles en termes d'ambiance de travail

William Schutz reprend les notions d'inclusion, d'influence et d'ouverture qui structurent son approche et les décline en termes de climat relationnel, c'est-à-dire d'ambiance dans laquelle les personnes aiment travailler. Pour chacune de ces trois notions, le climat relationnel varie entre deux extrêmes entre lesquels il existe toute une gamme d'intermédiaires possibles :

Niveau bas		niveau élevé
Seul, seule	Inclusion	Ensemble
Souple	Influence	Structuré
Relation d'affaire	Ouverture	Relation ouvert

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons parlé de Clarisse et Mickaël, deux vétérinaires qui ont des préférences différentes en termes d'ambiance de travail. *Mickaël semble plus à l'aise lorsqu'il travaille seul, avec une approche souple et un relationnel ouvert vis-à-vis des clients, alors que Clarisse semble privilégier le travail en équipe, structuré par des protocoles identiques pour tous, avec un relationnel client plus strictement professionnel que celui de Mickaël.*

Les préférences des membres de l'équipe en termes de climat relationnel peuvent être sources d'incompréhension et de tensions, il est donc important d'en avoir conscience et de les prendre en compte. Aller sur la colline d'un ou d'une collègue, ce sera entendre que si sa préférence est différente de la mienne, elle est tout aussi légitime. Ce sera aussi lâcher-prise : lâcher mes idées reçues sur la façon dont les choses devraient se passer, et sur la façon dont les gens devraient se comporter. Sans oublier ma propre colline ni renoncer à mes propres préférences, il s'agira de faire un pas vers l'autre, avec la confiance que l'autre personne fera elle aussi un pas vers moi. Il arrive que le simple fait de constater le désaccord amène de la détente dans la relation. L'essentiel, encore une fois, est d'en parler.

(b) Les relations entre collègues vues à travers le prisme du triangle de Karpman¹⁷³

Lorsque les choses vont mal au niveau relationnel, nous avons tendance à entrer avec l'autre personne dans une danse où nous occupons à tour de rôle l'une des trois positions suivantes :

- **Victime**
Lorsque je me sens impuissant, victime de la situation ou de l'autre, et que j'oscille entre abandon et rébellion.
- **Persécuteur / bourreau**
Lorsque j'impose à l'autre des exigences excessives (souvent en lien avec ma propre peur de ne pas arriver à faire face à la situation), tout en ayant l'impression d'être seul à faire des efforts et à prendre des risques.
- **Sauveur**
Lorsque je manque de confiance en l'autre pour faire sa part et que je fais les choses à sa place, lorsque je me sacrifie tout en espérant inconsciemment recevoir de la reconnaissance en retour.

¹⁷³ D'après la présentation que donne P. Clément du triangle de Karpman dans un support de formation de l'Université du Nous [2019]

Nous avons chacun et chacune un point d'entrée « préféré » dans le triangle dramatique ; mais une fois entrés dans la danse, nous occupons successivement les trois positions, inversant les rôles avec notre partenaire :

- le persécuteur, désespéré de n'obtenir aucun résultat, peut devenir sauveur ou victime
- le sauveur, excédé de se sacrifier sans résultat, peut adresser à l'autre des reproches et devenir persécuteur
- la victime, lassée qu'on fasse tout à sa place, peut devenir sauveur. Si elle est fatiguée qu'on lui impose des normes, elle peut aussi devenir persécuteur

Et la danse continue...

Il est heureusement possible de sortir de ce triangle !

Le premier pas consiste à prendre conscience que nous y sommes entrés.

Il s'agira ensuite d'un travail de clarification de ce qui se joue en soi, et de ce qu'il est possible de faire autrement :

- Identifier le rôle que j'ai adopté, et prendre conscience du besoin que j'ai cherché à satisfaire (sans y parvenir) en jouant ce rôle :
 - o *La victime a souvent besoin de renouer avec sa liberté d'action*
 - o *Le persécuteur a souvent besoin de sécurité*
 - o *Le sauveur a souvent besoin de contribuer et de recevoir de la reconnaissance*
- Me demander comment je peux répondre autrement à mon besoin :
 - o *Besoin de liberté d'action : laisser libre cours à mon imagination, à ma créativité, m'autoriser à être force de proposition, oser...*
 - o *Besoin de sécurité : proposer des règles non plus rigides et contraignantes, mais souples et protectrices...*
 - o *Besoin de contribuer et de recevoir de la reconnaissance : participer en respectant mes limites, et en demandant à l'autre de faire sa part...*

Du triangle dramatique « Victime – Persécuteur – Sauveur », je passe au triangle positif « Puissance – Protection – Permission ».

Dans les paragraphes précédents, nous avons évoqué des notions de management, de gouvernance, et nous avons présenté différents modèles qui éclairent d'un jour nouveau certaines de nos dynamiques relationnelles.

Mon intention, en présentant ces notions, n'est pas de faire de la médiation un espace de coaching individuel ou d'audit en entreprise. Il me semble cependant intéressant, pour le médiateur ou la médiatrice, d'avoir dans ces domaines une culture générale qui leur assure une certaine aisance, une certaine légitimité – et ce d'autant plus si leur intervention a lieu en milieu professionnel.

J'ai personnellement beaucoup de curiosité pour ce que j'appelle les « modèles relationnels ». J'utilise cette curiosité pour remplir ma boîte à outils d'apprentie médiatrice, dans l'idée de développer peu à peu une pratique personnelle et authentique.

J'ai donc souhaité consacrer à ces modèles quelques lignes. Il s'agit de l'objet du paragraphe suivant.

d) Modèles relationnels et « étiquettes » que l'on pose : intérêts et limites

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons évoqué, à travers l'exemple d'Anna et de Raphaëlle, la notion de personnalités difficiles. Mais qu'est-ce au juste qu'une personnalité difficile ?

« Une personnalité devient difficile quand certains traits de son caractère sont trop marqués, ou trop figés, inadaptés aux situations, et qu'ils entraînent une souffrance pour soi-même ou pour autrui (ou pour les deux). Cette souffrance est un bon critère pour porter le diagnostic de personnalité difficile¹⁷⁴».

Il existe différentes façons de décrire les personnalités difficiles¹⁷⁵. Dans les lignes suivantes, nous allons présenter les points de vue :

- Des psychologues
- Des cognitivistes
- De la CNV
- De l'approche systémique

Point de vue de la psychologie

Dans le **DSM (Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux)**, les psychologues proposent une description basée sur des critères comportementaux, et distinguent notamment les personnalités *anxieuses, paranoïaques, histrioniques, obsessionnelles, narcissiques, schizoïdes, comportements de type A, dépressives, dépendantes, passive-agressives, évitantes...*

Nous ne nous attacherons pas dans ce mémoire à décrire chacune de ces personnalités, la littérature sur le sujet étant abondante et facile d'accès pour qui s'y intéresse. Il semble cependant intéressant de préciser que chacun d'entre nous est susceptible de présenter, à certaines occasions, les traits de telle ou telle personnalité difficile. Ce qui distingue les personnalités difficiles est l'aspect figé et inadapté aux situations de leur comportement, ainsi que la souffrance qui en découle pour elles-mêmes et/ou leur entourage.

Point de vue des cognitivistes

Pour les cognitivistes, nos comportements reposent avant tout sur notre vision du monde, sur nos croyances (croyances souvent acquises dans notre enfance). Selon eux, pour nous adapter au monde tel que nous le percevons, nous adoptons un certain nombre de règles personnelles, et les difficultés surviennent lorsque nous appliquons ces règles de façon automatique, stéréotypée, trop

¹⁷⁴ ANDRE, Christophe. LELORD, François [2000]

¹⁷⁵ Librement inspirée d'une formation en CNV : « Gérer les personnalités difficiles » proposée par Paul-George Crismer [avril 2020]

rigide ou inadaptée. Les cognitivistes associent ainsi à chaque personnalité difficile des croyances et des règles personnelles.

Par exemple : pour une personnalité anxieuse, le monde est rempli de dangers (croyance), et il est nécessaire d'être vigilant, d'anticiper les difficultés, de prévoir toujours le pire (règle personnelle)¹⁷⁶.

Ces deux approches permettent d'identifier, pour chaque type de personnalité difficile, un certain nombre de « **situations gâchettes** » qui entraîneront un(des) **comportement(s) stéréotypé(s)**.

Par exemple, pour une personnalité anxieuse : en l'absence d'informations claires sur un travail à effectuer (situation gâchette), la personne a tendance à s'inquiéter, poser beaucoup de questions, et prendre le maximum de précautions (comportement stéréotypé).

Ces approches qui « étiquettent » les personnes ont l'avantage de nous donner à la fois :

- une grille de lecture qui nous permet de comprendre certains comportements, donner du sens à certaines situations
- des pistes pour avancer, pour anticiper et gérer les « situations gâchette »

Par exemple, lorsqu'on travaille avec une personne anxieuse, on saura qu'il est nécessaire d'être particulièrement clair et précis dans ses demandes.

Certains médiateurs utilisent ces notions pour accueillir les médiés qu'ils estiment difficiles sans les braquer (sans les faire « entrer en résistance »).

Le modèle peut également être utiles aux vétérinaires, notamment dans leur gestion de la relation avec le client¹⁷⁷.

Point de vigilance : lorsque nous posons des étiquettes, nous avons tendance à ne plus voir la personne derrière l'étiquette, et à penser :

- que cette personne n'est pas capable de fonctionner d'une autre façon. S'il semble que cela soit en partie vrai (la personne, en l'état actuel de ses ressources et de ses circonstances, ne peut pas fonctionner autrement), partir du principe qu'elle est incapable d'évoluer contribue à l'enfermer dans son fonctionnement et à figer la situation en l'état, avec tout l'inconfort que cela comporte pour chacun
- que cette personne qui nous « rend la vie impossible » est responsable de tous nos malheurs ; ce qui comporte parfois l'inconvénient de lui donner beaucoup (trop ?) de pouvoir sur notre vie

¹⁷⁶ La lectrice ou le lecteur attentif se demandera peut-être pourquoi j'ai fait le choix de présenter, en première partie de ce mémoire, une personnalité qu'on pourrait qualifier de narcissique ; et de poursuivre ici la discussion avec l'exemple d'une personnalité anxieuse. La réponse est simple :

- Le thème des « personnalités narcissiques » questionne, fascine et fait parler de lui. Il me semblait donc être une façon intéressante d'introduire une discussion sur les personnalités dites difficiles
- Ce thème est également très clivant, et à la réflexion, il m'a semblé préférable de poursuivre la discussion autour d'un type de personnalité qui de mon point de vue attise moins les passions

Si ce choix laisse une impression d'inachevé, c'est probablement parce que ma propre réflexion sur le sujet est encore en cours...

¹⁷⁷ DUNAND, Marie [2018]

Une piste possible, pour tirer parti de la notion de personnalités difficiles sans s'y enfermer, pourrait être, lorsque nous posons des étiquettes, de garder à l'esprit qu'une étiquette, valable *de notre point de vue, aujourd'hui et dans telle situation*, demandera peut-être à être réactualisée demain... ?

Point de vue de la Communication Non Violente

D'autres approches préfèrent **parler non pas de « personnalité difficile » mais de « comportements qui représentent un défi pour moi »**. Cette distinction permet de ne pas réduire une personne au comportement qu'elle adopte ou de l'enfermer dans une étiquette, et propose à chacun de prendre une part de responsabilité dans ce qui se passe au sein de la relation. La personnalité dite difficile a alors plus d'espace et de liberté pour évoluer et adopter de nouveaux comportements ; et son entourage, de spectateur impuissant qui subit, redevient acteur de la situation.

Prenons l'exemple d'un vétérinaire débutant qui a peu d'assurance, passe beaucoup de temps en consultation et pose de nombreuses questions à ses deux employeurs.

Le premier employeur est mécontent parce qu'il souhaitait avant tout du soutien pour absorber l'importante charge de travail, et qu'en l'état actuel des choses il prend plus de consultations que son salarié, tout en accompagnant ce dernier sur ses cas. Il trouve le vétérinaire débutant trop anxieux et inefficace... ce qui ne fait qu'ajouter à l'anxiété de ce dernier.

Son associé est quant à lui pleinement satisfait de leur salarié. Il préfère que ce dernier prenne le temps dont il a besoin pour consulter, et qu'il se sente à l'aise pour demander de l'aide si nécessaire. Il considère cette phase d'apprentissage comme un passage nécessaire, que lui-même a emprunté et qui peut constituer, s'il est bien géré, un véritable investissement pour l'avenir - que ce soit d'un point de vue technique ou relationnel. Loin de qualifier le salarié d'anxieux, il le dit impliqué et consciencieux, et la confiance qu'il lui accorde contribuera probablement à en faire le partenaire efficace que l'équipe appelle de ses vœux.

Le même salarié est perçu différemment par chacun de ses deux employeurs. Il serait donc possible qu'il y ait, dans la notion de personnalité difficile, une part de subjectivité liée à l'observateur / l'interlocuteur.

A travers cet exemple, nous rejoignons le syndrome de l'imposteur et la notion de confiance au sein d'une équipe, deux notions que nous avons évoquées plus haut. Si certains troubles anxieux nécessitent un accompagnement par un professionnel, il me semble qu'il ne faut pas oublier que l'entourage (et l'environnement) ont un impact sur la façon dont ces troubles se manifestent.

Cela nous amène au point suivant.

Point de vue de l'approche systémique

L'approche systémique nous propose de porter notre regard plus loin que sur la personne dont le comportement est vécu difficilement et plus loin que sur la relation entre cette personne et son entourage, en posant la question : *est-ce la personne qui est difficile, ou bien est-ce qu'elle adopte un comportement difficile dans un système qui lui laisse peu d'autres choix*¹⁷⁸ ?

¹⁷⁸ Notion abordée par Gaëlle Walker, médiatrice, dans le cadre de la formation Diplôme Universitaire de Médiation, Université Lyon 2, le 12 mars 2021

Si nous poursuivons avec l'exemple ci-dessus : plutôt que de nous focaliser sur le vétérinaire débutant ou sur ses relations avec ses employeurs, on peut se poser la question de façon plus globale, en parlant du contexte de surcharge de travail chronique dans lequel se trouvent actuellement nombre de vétérinaires, et de la double contrainte qui associe à cette surcharge une évolution des attentes sociétales en ce qui concerne la maladie et le soin. Le sujet est vaste...

Ces deux approches ont ma préférence personnelle, car elles nous aident :

- *pour la première* : à dépasser nos « *images ennemies* », à prendre une *juste part* (*ni trop, ni trop peu*) de responsabilité dans ce qui se passe dans la relation (*et donc, à rééquilibrer la relation*), et finalement à rechercher un fonctionnement qui prenne en compte nous **et** l'autre personne
- *pour la seconde* : à prendre en compte le contexte dans lequel se déroulent les interactions, contexte susceptible d'amener les personnes à adopter des postures dont elles sont parfois les premières à souffrir

Points de vigilances :

- en prenant une part de responsabilité dans ce qui se passe dans nos interactions, **attention à ne pas prendre plus que notre part, à ne pas nous épuiser dans des relations qui nous font du mal**, à ne pas nous sentir coupables (*de ne pas avoir assez fait*) ou insuffisants (*de ne pas avoir réussi à...*). Lorsque l'autre personne ne nous prend pas en compte quoi que nous fassions, le mieux est parfois de nous en aller, de couper la relation pour nous protéger. Accepter que nous sommes impuissants devant certaines souffrances, certains blocages, certains (dys)fonctionnements, et demander de l'aide si nécessaire.
- Si la prise en compte de la « *big picture* » peut nous donner une **énergie incroyable** pour construire le monde dont nous rêvons, il arrive que nous soyons saisis de **découragement devant l'ampleur de la tâche**. Cette tension entre nos aspirations immenses et nos moyens, qui nous semblent parfois dérisoires, est illustrée par une jolie fable qui parle de faire sa part – la part du colibri.

Aux modèles que je qualifierais de « statiques » (*on étiquette les personnes, et une fois l'étiquette posée, elle est immuable*), je préfère les modèles « dynamiques » (*ce qu'on étiquette, ce sont les comportements, les postures/positions/rôles adoptés par les personnes. Chacun peut passer d'une posture à l'autre. La danse se joue à plusieurs, et n'est jamais figée*).

Les modèles statiques parlent de ce que nous sommes.

Les modèles dynamiques parlent de ce que nous faisons, à un moment donné, en lien avec l'autre.

Les modèles que nous avons vus plus haut dans ce mémoire appartiennent à la catégorie des modèles dynamiques :

- **Théorie du cerveau reptilien** : même si nous privilégions un type de réponse sur les trois possibles face au danger (*fuite, lutte ou figement*), nous passons tous, à un moment ou à un autre, par chacun de ces trois comportements. La personne en face a les mêmes cartes en main ; une danse se met en place
- **Triangle de Karpman** : lorsque nous y entrons, nous invitons un ou des partenaires à y entrer avec nous, et chacun d'entre nous passe par chacune des trois positions (*persécuteur, sauveur, victime*).

Si on reprend l'exemple précédent et qu'on le lit avec les lunettes du triangle dramatique : le salarié est dans le rôle de la victime, le premier employeur dans celui du persécuteur, et le second employeur dans celui du sauveur. Si la situation s'éternise, le salarié peut vouloir en faire toujours plus pour compenser ce qu'il considère comme ses carences, et devenir sauveur. Le premier employeur peut finir par s'estimer victime de la situation, et le second par avoir l'impression de porter son associé et son salarié à bout de bras, par se fâcher et devenir persécuteur... Puis le salarié peut en avoir assez d'en faire beaucoup sans obtenir la reconnaissance qu'il souhaiterait... Et la danse continue jusqu'à ce qu'on sorte du triangle.

- **Méthode Schutz** : elle comporte un côté dynamique, dans le sens où elle nous invite à agir sur les leviers managériaux et organisationnels de l'entreprise, de façon à vivre des relations de travail riches et à mobiliser des collaborateurs confiants. Elle comporte également un côté statique lorsqu'on aborde le thème des préférences personnelles en termes de climat de travail. Cependant, aucune des préférences n'est alors présentée comme problématique (c'est simplement le possible décalage entre deux préférences qui peut devenir problématique).

Un dernier point de vigilance : qu'ils soient statiques ou dynamiques, il me semble que les modèles doivent être manipulés avec précaution. S'ils nous éclairent et nous soutiennent, le risque - *lorsque l'on intellectualise trop, lorsqu'on recherche en quoi telle situation est une illustration parfaite de tel modèle* - est de nous couper de ce qui est en train de se passer sous nos yeux. A trop réfléchir, on oublie parfois de se connecter... et n'est-ce pas aussi là que les conflits surviennent ?

Les modèles sont comme tous les outils : ils peuvent être utilisés au service de la vie et de la relation, ou au contraire d'une façon qui n'est au service ni de la vie, ni de la relation. Il revient alors à chaque « utilisateur » de se questionner sur son intention et sur ses pratiques.

5. Changer notre rapport au conflit

a) Lorsque le conflit s'enlise : les freins à la médiation

Qui peut dire qu'il n'a jamais vécu de tension ou de conflit dans une relation ? Avez-vous en tête ne serait-ce qu'un seul exemple de relation pour lequel vous pourriez vous dire, en toute honnêteté : *avec cette personne, je n'ai jamais vécu la moindre tension / le moindre conflit ?*

Quels que soient nos efforts pour les prévenir ou les éviter, tensions et conflits sont inhérents à toute relation. Nous avons l'habitude de les percevoir comme une menace – *menace pour notre intégrité physique, émotionnelle ou psychologique*. Nous vivons dans un monde de dualité : lorsqu'il y a une tension, nous pensons que notre choix se limite à nous soumettre ou nous révolter. Lorsqu'il y a un conflit, nous pensons qu'il n'existe que deux issues possibles : gagner ou perdre. Si nous reprenons les modèles présentés ci-dessus, lorsqu'une tension se fait sentir dans la relation ou lorsqu'un conflit éclate, notre cerveau reptilien est activé (*notre première réaction est de fuir, nous préparer à combattre ou nous figer*) ; et nos peurs fondamentales nous submergent (*peur d'être ignoré, exclu / peur de perdre le contrôle, d'être incompetent / peur de ne pas être aimé*¹⁷⁹).

Nommer donne vie. Nommer la tension ou le conflit est difficile, car il faut alors s'en occuper, en faire quelque chose. Nous n'en avons pas toujours l'énergie, l'envie ou le temps. Nous ne voyons pas toujours l'intérêt que cela pourrait avoir. Nous craignons souvent que parler aggrave la situation ; nous craignons de blesser ou d'être blessés. « *Traverser pour dépasser* » est rarement confortable ; la tentation est grande de rester bloqués dans nos non-dits et nos inconforts. Nous y gagnons à court terme – *la « crise » est évitée* – et y perdons à long terme car la relation devient dysfonctionnelle et nous épuise. *Et en milieu professionnel, le travail finit tôt ou tard par s'en ressentir.*

Nommer la difficulté est un premier pas. Reconnaître que nous avons peut-être besoin d'aide en est un second. Accepter que nous sommes parfois impuissants ; que si nos ressources internes sont bien réelles, il arrive que nous en soyons coupés ; que dans certaines situations il est nécessaire de nous appuyer sur un tiers... cela demande beaucoup d'humilité et une solide estime de soi. Qu'il peut être difficile de demander de l'aide précisément au moment où nous pensons devoir nous montrer forts et invulnérables ! Nous l'avons dit : aller vers l'autre en situation de tension ou de conflit est contre-intuitif ; cela n'est jamais (*ou exceptionnellement*) notre première réaction. Notre première réaction est de nous couper de l'autre et nous ne devrions pas nous en vouloir : il s'agit d'une réaction de défense. Toute la question sera de savoir ce que nous faisons ensuite : *continuons-nous à nous couper (dans certaines situations, cela s'avère nécessaire) ou bien décidons-nous d'aller vers l'autre ?*

Ce que la médiation propose, c'est d'aller vers l'autre mais pas n'importe comment, aller vers l'autre au sein d'un espace sécurisé où la parole se libère et libère, au lieu d'enfermer et de blesser.

Si le conflit et la médiation sont trop souvent des sujets tabous, il existe d'autres freins à la médiation :

Freins culturels :

- Nous avons l'habitude de voir la **loi** comme **l'unique censeur des droits et devoirs** de chaque individu. L'idée que le conflit peut dans certains cas être géré en dehors de l'existence d'une norme nous est étrangère¹⁸⁰, voire nous choque.
- Nous avons l'habitude, face à une difficulté, de chercher autour de nous une personne qui aurait une réponse toute prête, un expert. L'idée que nous avons en nous les ressources pour trouver nos propres solutions nous semble poétique (parfois) mais aussi idyllique

¹⁷⁹ A ce sujet, Thomas d'Ansembourg nous invite à ne pas confondre « désaccord » et « désamour »

¹⁸⁰ COUPEY, Lionel [2020]

(souvent), voire dangereux. **Nous sommes plus habitués - et peut-être mieux préparés - à la posture du conciliateur qu'à celle du médiateur.**

- Lorsque des difficultés relationnelles se font sentir en entreprise, nous avons tendance à faire intervenir des **coachs** (*coachings individuels ou collectifs*) plus facilement que des **médiateurs**, sans réaliser que si les deux approches sont parfois complémentaires, elles ne sont pas interchangeables.

Pourquoi préférer les coachs aux médiateurs ? Il me semble que la posture du coach nous rassure, car celui-ci apporte des éléments de réponse à nos questions et nous guide ; et qu'il est plus valorisant d'être « coaché » (cela met l'accent sur notre capacité à avancer, à nous dépasser) que « médié » (qui implique d'accepter que nous sommes impuissants pour résoudre le conflit).

Dans la profession vétérinaire, même si la parole se libère peu à peu, la culture du « même pas peur, même pas mal, même pas fatigué » est encore très présente. Le praticien chef d'entreprise met souvent un point d'honneur à « tout faire lui-même » (en plus du travail vétérinaire proprement dit : il assure la gestion administrative, la comptabilité, il s'improvise responsable des ressources humaines, il s'occupe des relations et contrats avec fournisseurs et laboratoires, de l'éventuel site internet...). Ce modèle évolue cependant, et les vétérinaires semblent hésiter de moins en moins à se faire conseiller et accompagner par des intervenants extérieurs. On ne peut qu'espérer que la médiation bénéficie de cette évolution...

Freins « logistiques » :

- **Manque d'information sur les dispositifs** amiables existants. Dans le milieu vétérinaire, bien que l'information soit disponible (*site de l'Ordre des vétérinaires, publications dans diverses revues professionnelles, présentations lors des congrès...*), de nombreux vétérinaires ne savent pas quelles démarches accomplir en cas de conflit au travail, et confondent médiation, médiation ordinale et conciliation.
- **Manque de disponibilité** des personnes en conflit :
 - **Manque de temps** pour la médiation dans un contexte global de surcharge de travail (*la surcharge de travail étant un facteur favorisant l'émergence des conflits, il s'agit là d'un cercle vicieux...*)
 - **Eloignement géographique entre les médiés et le médiateur.** La médiation par visio-conférence serait probablement intéressante à développer dans ce contexte, même si de nombreux médiateurs - *craignant qu'une rencontre par écrans interposés nuise à l'expression des émotions et à la reconnaissance mutuelle entre les médiés* - y sont réticents. Le concept se développe cependant, probablement porté par le contexte sanitaire lié à la covid-19 (*confinements successifs et développement du télétravail*). Si la visio-conférence change la donne en médiation, elle reste de mon point de vue un outil intéressant à explorer et sera fort probablement amenée à se développer.

S'il existe de nombreux freins à la médiation, le frein principal reste à mon avis le rapport que nous entretenons avec le conflit.

b) *Voir le conflit comme une opportunité d'évoluer*

Nous l'avons dit, les tensions font partie intégrante de toute relation. Nous les voyons comme quelque chose de négatif, menaçant ; nous voudrions qu'elles ne soient pas là ; nous pensons que nous irions mieux si elles n'existaient pas... Et que dire des conflits, qui constituent « l'étape d'après » ou « le niveau supérieur », et semblent plus menaçants encore !

Et pourtant qu'est-ce que le conflit, si ce n'est une crise qui survient lorsque le système dans lequel nous évoluons n'est plus adapté et demande à être réactualisé ? En écriture chinoise, le mot « crise » se dit « *weiji* », et s'écrit à l'aide de deux caractères : le « *wei* » qui signifie « *danger* », et le « *ji* » qui signifie « *opportunité, occasion* »¹⁸¹.

Ignorés ou pris en charge de façon maladroite, tensions et conflits peuvent devenir délétères. A l'inverse, lorsqu'ils sont accueillis et discutés, ils peuvent être vécus de façon constructive et devenir des opportunités d'évolution. Au travail, ils peuvent ainsi déboucher sur un fonctionnement plus harmonieux, respectueux de tous, et tout bien considéré plus efficace.

Tensions et conflits sont des étincelles : ils peuvent s'embraser et donner naissance à un incendie ravageur, ou bien servir à allumer le feu qui réchauffe et éclaire. Pour nous placer dans le second cas, il nous faudra sortir de la dualité dont nous parlions plus haut (*soumission/rébellion ; gagner/perdre*), et nous ouvrir à la possibilité d'une troisième voie (*ou de plusieurs autres voies*) : *coopération et solutions gagnant/gagnant*.

Les modes amiables, dont la médiation, permettent de trouver une troisième voie, choisie par les médiés.

6. *Quelle place pour les médiateurs indépendants dans une approche systémique du conflit en milieu vétérinaire ?*

Nous avons vu que s'ils se manifestent trop souvent de façon tragique, tensions et conflits peuvent aussi être vus comme des opportunités d'évoluer ensemble.

Dans les lignes suivantes, lorsqu'on parlera de prévenir ou gérer le conflit, il s'agira de prévenir ou gérer les manifestations délétères du conflit, et non pas d'empêcher l'expression des désaccords (ce qui aurait pour effet d'empêcher le système d'évoluer).

Nous avons vu que l'approche systémique des tensions et conflits peut se décliner selon deux axes :

- *axe de la temporalité (prévenir l'apparition des tensions et conflits, les gérer lorsqu'ils sont installés)*
- *axe de l'échelle « micro/macro » (de l'individu pris isolément au collectif, en passant par la(les) relation(s) interpersonnelle(s))*

¹⁸¹ LAULUSA, Léon [2009]

Nous avons également vu que si le médiateur ne peut agir à tous les niveaux, il peut agir de façon complémentaire/synergique avec d'autres intervenants.

L'objet de ce paragraphe est de synthétiser les options possibles pour les médiateurs et médiatrices qui souhaitent intervenir en milieu vétérinaire - comment proposer leurs services, et comment inscrire ces services dans une approche systémique ?

a) Médiateurs indépendants : quelles perspectives en milieu vétérinaire¹⁸² ?

Lorsque le conflit concerne des vétérinaires, nous avons vu que ceux-ci ont l'obligation, avant tout recours juridictionnel, de solliciter une conciliation dans un premier temps, et une médiation ordinale dans un second temps (en cas d'échec de la conciliation). Les médiations ordinales sont réalisées par des vétérinaires élus ordinaires.

La médiatrice ou le médiateur indépendant qui souhaite intervenir dans les conflits entre vétérinaires aura le choix entre différentes options :

- **Proposer ses services de façon totalement indépendante.** En effet, rien n'empêche les vétérinaires de solliciter une médiation de leur propre initiative et en dehors des dispositifs proposés par l'Ordre - *le strict respect du parcours conciliation/médiation ordinale n'étant à faire valoir qu'en cas de plainte ultérieure.*
- **Proposer ses services dans le cadre de la conciliation entre vétérinaires.** En demandant son inscription sur la liste des conciliateurs tenue à jour par l'Ordre, le médiateur s'engage à en respecter la charte. Il en retire de son côté une plus grande visibilité auprès des vétérinaires. Il devra alors être vigilant à bien clarifier sa posture : *sous « couvert officiel » de conciliation, propose-t-il dans les faits une médiation ou une conciliation ?*
- **S'il est également vétérinaire, le médiateur peut choisir de se présenter aux élections ordinaires et devenir médiateur ordinal.** Cependant, il devra être conscient que ses missions en tant que conseiller ne se limiteront probablement pas à la médiation ordinale, et que la médiation ordinale s'inscrit dans un cadre précis qui n'est pas exactement superposable à celui de la médiation dite conventionnelle.
- **Engager une discussion avec l'Ordre :** *pour quelles raisons les médiations ordinaires sont-elles l'apanage des vétérinaires conseillers ordinaires ? Une évolution est-elle envisageable / envisagée ?*

Lorsque le conflit concerne des vétérinaires et des auxiliaires, ou des auxiliaires, le médiateur indépendant pourra être sollicité pour une **médiation conventionnelle** (en dehors de toute procédure judiciaire).

¹⁸² Les dispositifs de résolution des conflits déjà en place - et dans lesquels viendront s'intégrer les médiateurs indépendants - sont détaillés en première partie de ce mémoire.

Lorsque le conflit concerne un vétérinaire et un client, étant donné l'existence de dispositifs bien balisés (*intervention des assurances, conciliation ordinale ou médiation de la consommation*), il est rare qu'un médiateur indépendant soit sollicité. Ces dispositifs ont cependant leurs limites :

- Dans certaines situations, ils ne suffisent pas à résoudre les difficultés. Lorsque le conflit s'enlise, il me semble intéressant d'envisager le recours à une médiation conventionnelle
- Ils concernent les situations dans lesquelles ce sont les clients qui expriment un problème. Lorsque les vétérinaires rencontrent des difficultés importantes et durables avec certains clients, pourquoi ne pas envisager une médiation conventionnelle ?

b) *Pour aller plus loin vers un mieux-être professionnel ensemble*

Après cette synthèse des perspectives des médiateurs indépendants en milieu vétérinaire, nous allons résumer la façon dont la médiation peut s'inscrire dans une approche systémique du conflit.

Avant cela, nous rappelons que le conflit est la résultante :

- *de facteurs favorisants liés au contexte (aussi appelés, dans le milieu du travail, « stressseurs professionnels »)*
- *d'un facteur déclencheur*
- *de causes internes aux personnes, liées à la façon dont ces personnes réagissent à leur contexte*

Comme nous l'avons vu, le facteur déclencheur est la goutte d'eau qui fait déborder le vase. Il a parfois peu à voir avec les enjeux réels du conflit.

Prévenir ou gérer le conflit passera donc par une action sur le contexte (facteurs favorisants) et sur les personnes (façon dont elles réagissent au contexte). Notons que si le médiateur a ce schéma en tête, il ne se positionne ni dans l'accompagnement individuel des personnes, ni dans l'accompagnement des structures. Il propose « simplement » un espace sécurisé où la parole se libère, où les personnes trouvent, peu à peu et par elles-mêmes, leurs propres solutions.

La prévention intervient avant l'apparition des tensions ou du conflit, alors que la gestion apparaît lorsque le conflit est déjà présent. Cette distinction mise à part, l'approche individu/relation/collectif reste valable.

(1) *Lorsque le conflit ouvre à l'éventualité d'un travail sur soi*

Travailler sur soi, dans une optique de prévention ou gestion des conflits, consistera à augmenter sa zone de confort par rapport aux stressseurs professionnels - *en un mot, mieux les vivre* - sans aller jusqu'à s'imposer un grand écart permanent entre qui on est, profondément - *la façon dont on veut travailler, les valeurs qu'on veut porter* – et les conditions dans lesquelles on exerce.

Le travail sur soi peut prendre différentes formes : *développement personnel, accompagnement par un coach ou un thérapeute, groupes de parole...*

Comme nous l'avons vu, il arrive que la médiation ouvre les médiés à l'idée d'un travail sur soi, tout comme un travail sur soi peut mettre en évidence une souffrance liée à des difficultés relationnelles, et déboucher sur une médiation.

Il s'agira, pour le médiateur ou la médiatrice, d'avoir :

- *du discernement (savoir quelles sont les limites de sa mission, de ses compétences)*
- *l'intégrité et l'humilité de dire lorsque ces limites sont atteintes*
- *un réseau de contacts de confiance dont les coordonnées peuvent être communiquées aux personnes en conflit, si nécessaire*

(2) Lorsque le conflit révèle une organisation dysfonctionnelle du travail

Si nous pouvons agir individuellement sur la façon dont nous réagissons aux stressés professionnels, cela ne peut et ne devrait pas être le seul axe sur lequel miser pour prévenir ou gérer les conflits. Il existe des situations dans lesquelles l'organisation du travail demande à être revue.

Lorsque l'organisation du travail est un point soulevé en médiation, on observe de mon point de vue deux cas de figure :

- soit les personnes parviennent à trouver elles-mêmes leurs solutions
- soit elles se sentent dépassées, et il est alors possible que la solution choisie par l'équipe soit de faire appel à un accompagnant/intervenant extérieur, qui sera autre que le médiateur

Accompagnement de structures et médiation peuvent être complémentaires : le médiateur aide à purger les difficultés relationnelles, alors que l'intervenant apporte son expertise sur le travailler ensemble. Un accompagnement collectif peut se retrouver bloqué par des non-dits, des tensions ou des conflits qui seront traités en médiation ; et à l'inverse une médiation n'est pas un lieu pour se former au management. Ainsi, une médiation peut déboucher sur un accompagnement, tout comme un accompagnement mettre en évidence la nécessité d'une médiation.

Il s'agira là aussi, pour le médiateur ou la médiatrice, de cultiver discernement, intégrité, humilité, et un réseau de contacts de confiance.

(3) Un mot des associations d'entraide professionnelle

Il me semblait difficile de conclure cette partie « *Pour aller plus loin vers un mieux-être professionnel ensemble* » sans rendre hommage aux associations d'entraide professionnelle que nous avons déjà mentionnées dans ce mémoire.

Parmi ces associations, Vétos-Entraide est dédiée à « *faire vivre le lien social entre vétérinaires* », « *combattre le mal-être et promouvoir le bien-être* », et s'adresse à tous les vétérinaires (*pas seulement les praticiens*) ainsi qu'à leurs proches¹⁸³.

La démarche de l'association - qui propose des espaces d'écoute, de parole et de partage, et se base sur le principe d'autonomie des personnes (en ne donnant pas de solutions toutes faites, tout en disposant d'un réseau de contacts de confiance vers lesquels orienter les personnes si nécessaire - me semble par bien des aspects proches de celle de la médiation. Merci à elles, merci à eux.

¹⁸³ Pour en savoir plus : site internet de Vétos-Entraide

Conclusion

Tout au long de ce mémoire, nous nous sommes intéressés aux conflits auxquels peuvent être confrontés les vétérinaires en clientèle dans le cadre de leur travail, que ce soit avec leur entourage professionnel ou avec leurs clients.

La première partie, descriptive, nous a permis de dresser un état des lieux. Nous avons présenté les différents acteurs et actrices des établissements de soins vétérinaires (*vétérinaires et auxiliaires*), et vu que la profession vétérinaire est réglementée, régie par un Ordre professionnel et un Code de déontologie - *ce dernier, issu d'un décret en Conseil d'Etat, est inscrit au Code rural et de la Pêche Maritime*. Les vétérinaires en clientèle ont le choix entre trois modes d'exercice différents, avec chacun ses particularités et ses conséquences concrètes sur la façon dont se définissent les relations de travail avec les autres membres de la structure.

Nous avons présenté quelques points de désaccords fréquemment rencontrés au sein des établissements de soins vétérinaires. Nous avons détaillé les différents dispositifs de gestion des conflits vers lesquels peuvent se tourner les vétérinaires, en distinguant la voie amiable de la voie contentieuse. Lorsque le désaccord se joue avec un confrère ou une consœur, les vétérinaires ont l'obligation de rechercher une résolution amiable avant tout recours juridictionnel : *conciliation (dont la forme n'est pas précisée) et médiation ordinale (en cas d'échec de la conciliation)*. Si cette obligation est avant tout déontologique, elle devient également contractuelle en cas de contrat ou convention entre vétérinaires, par le biais d'une clause imposée par l'Ordre en application des dispositions du Code de déontologie.

Les conflits s'accompagnant dans l'immense majorité des cas de mal-être, voire de souffrance, nous avons également dit un mot des diverses ressources permettant d'accompagner les vétérinaires en conflit (*soutien psychologique, que ce soit auprès des professionnels ou d'associations, arrêt de travail si la situation l'exige, conseils et accompagnement dans les démarches*).

Nous avons poursuivi en évoquant les conflits qui peuvent éclater entre les vétérinaires et leurs clients. Lorsque ces derniers s'estiment lésés, la réponse à apporter dépendra de la nature de leur plainte : s'ils pensent qu'une erreur a été commise, ce sont les assurances en responsabilité civile professionnelles des vétérinaires qui interviennent ; s'ils estiment que les dispositions du Code de déontologie n'ont pas été respectées, ils peuvent se tourner vers l'Ordre des vétérinaires ; et s'ils ne sont pas satisfaits des prestations rendues et qu'ils sont des clients particuliers, ils peuvent solliciter gratuitement une médiation de la consommation.

Nous avons également évoqué les situations dans lesquelles ce sont les vétérinaires qui rencontrent des difficultés avec leurs clients (*incivilités et agressions, notations internet et cyberharcèlement, impayés*).

La seconde partie de ce mémoire est une discussion, une réflexion. Dans un premier temps, il s'agissait de confronter le cadre théorique de la médiation au cadre dans lequel se déroulent les médiations ordinale et de la consommation. Dans un second temps, nous nous sommes demandé comment inscrire la médiation dans une approche systémique des conflits en milieu vétérinaire.

Concernant le cadre théorique de la médiation, nous avons tout d'abord questionné les médiations ordinale et de la consommation dans certains de leurs aspects obligatoires, en adoptant successivement le point de vue du droit et celui de « l'esprit de la médiation ». Nous avons poursuivi avec un second pilier de la médiation - *les solutions sont proposées par les médiés* – ce qui nous a

amenés à nous interroger sur les compétences attendues des médiateurs (*quelle formation à la médiation, quelles compétences juridiques, quelle connaissance du domaine d'intervention ?*). Nous avons finalement abordé la question de la posture du médiateur ou de la médiatrice (*indépendance, impartialité, neutralité*), et en nous demandant quelle perception peuvent avoir les médiés de la posture des médiateurs ordinaires et de la consommation, dans un dispositif où ces derniers sont désignés par l'Ordre des vétérinaires.

Cette partie a été conclue en rappelant qu'au-delà de l'exercice présenté dans ce mémoire, qui consistait à interroger le cadre en médiation, il existe derrière les dispositifs de médiations ordinaires et de la consommation une intention positive qui mérite à mon sens d'être célébrée : celui d'apprendre à résoudre nos différends... en nous parlant.

La question de l'inscription de la médiation dans une approche systémique des conflits a été abordée sous l'angle « *facteurs favorisants / élément déclencheur / causes* ». Dans cette vision, les facteurs favorisants les conflits, liés au contexte, correspondent aux stressés professionnels ; et les causes du conflit à la façon dont chaque personne réagit à son contexte. Bien que ce dernier soit souvent d'une grande importance en médiation (*car il constitue un point de départ pour « dérouler la pelote du conflit »*) l'élément déclencheur n'en reste pas moins, la plupart du temps, un prétexte pour exprimer les tensions. De ce point de vue, agir pour désamorcer le conflit passera plutôt par une réflexion sur les facteurs favorisants et les causes, deux thèmes étroitement liés que nous nous sommes proposé d'explorer.

Nous avons vu qu'agir sur les facteurs favorisants le conflit peut passer à la fois par un travail individuel – *travail sur soi, sa perception et sa gestion du stress* – et par un travail en équipe – *repenser l'organisation du travail*.

Le travail sur les causes du conflit nous a quant à lui amenés à parler de valeurs au travail, de préférences personnelles en termes d'ambiance de travail, et de différents modèles ou approches – *théorie du cerveau reptilien, triangle de Karpman, sociocratie et méthode Schutz notamment*. Nous avons alors conclu que si la médiation s'intéresse à la relation, elle peut intervenir de façon complémentaire, voire synergique, avec d'autres approches telles que les accompagnements individuels et collectifs.

A ce stade, nous nous sommes posés la question de notre rapport même au conflit. Nous voyons souvent le conflit comme délétère, destructeur, alors qu'il pourrait aussi être perçu dans sa dimension créatrice : le signe que quelque chose, dans nos relations, dans nos méthodes de travail, demande à évoluer. *Voir l'opportunité dans la crise, et avancer en restant ouvert à l'autre*.

Nous avons conclu ce mémoire en nous demandant, très concrètement, de quelle façon le médiateur ou la médiatrice indépendant peut s'intégrer dans ce paysage, trouver sa place dans une approche systémique des conflits en milieu vétérinaire.

Ce mémoire a tout d'abord été pensé comme un « simple » travail à rendre pour obtenir mon diplôme de médiatrice. J'y voyais l'occasion d'acquiescer, avant de proposer mes services à des confrères et consœurs en difficulté, une culture générale du conflit en milieu vétérinaire. Au fur et à mesure de mes recherches, est née l'idée de mettre à disposition de ces mêmes confrères et consœurs un document qui, sans se substituer à un indispensable conseil adapté à chaque situation, pourrait leur apporter des éléments de réponse et de réflexion lorsqu'ils traversent des conflits.

Cependant, si les vétérinaires peuvent agir sur un certain nombre de problématiques via un travail personnel, ou en repensant l'organisation du travail en équipe, l'approche systémique nous

invite à prendre conscience qu'une partie des difficultés échappe au contrôle des personnes ou des structures prises isolément. L'évolution de notre rapport sociétal à la maladie et à la mort, au soin et à la notion d'urgence, ainsi que le poids que fait peser sur la profession l'obligation de permanence et continuité des soins, dans un contexte global de surcharge de travail, revient à soumettre en continu les vétérinaires à la double contrainte « *aller plus vite pour absorber le travail* » tout en « *prenant le temps de soigner la relation véto/patient/client* ». Or, nous l'avons vu, au-delà du risque d'épuisement professionnel (et d'augmentation du nombre de reconversions dites « *subies* »), la double contrainte génère du stress, et donc potentiellement des conflits. La problématique semble proche de celle des soignants en médecine humaine, et les réponses seront peut-être à trouver à plus grande échelle, collectivement.

Bibliographie

Documents règlementaires

Code de déontologie vétérinaire. Version consolidée au 15 mars 2015, Décret n°2015-289 du 13 mars 2015 modifiant le décret n°2003-967 du 9 octobre 2003

Convention Collective Nationale des cabinets et cliniques vétérinaires. Publiée au Journal officiel du 24 janvier 1996, version actualisée au 15 mai 2018

Convention Collective Nationale des vétérinaires praticiens salariés. Publiée au Journal Officiel du 20 juin 2006, version actualisée au 20 novembre 2012

Documents de l'Ordre des vétérinaires

BOSCASSI, Olivier. Dossier « *Responsabilité civile professionnelle du vétérinaire* »

CREDEVILLE Anne-Elisabeth. *La jurisprudence H. : la nécessaire obligation de conciliation*. Rapport annuel d'activité 2019 des Chambres de discipline de l'Ordre des vétérinaires, page 13

Rapports annuels d'activité de l'Ordre National des vétérinaires – années 2017, 2018 et 2019

Règlement intérieur des Chambres de discipline - version du 20 mars 2019

SAUVAGE, Dona. *Le rapport du médiateur de la consommation - années 2017, 2018 et 2019*

Articles de presse

Revue de l'Ordre des vétérinaires

L'arbitrage : une méthode de résolution alternative des différends. Revue de l'Ordre des vétérinaire, n° 72, novembre 2019, pages 13 à 16

BISBARRE, Corinne. *Cyberharcèlement : quelles actions entreprendre ?* Revue de l'Ordre national des vétérinaires, février 2019, n°69, page 18

BISBARRE, Corinne. *Social bashing ou cyber harcèlement*. Revue de l'Ordre des vétérinaires, novembre 2016, n° 60, page 16

Dissolution de la Cnavet. Revue de l'Ordre des vétérinaire, n°44, juillet 2011, page 6

MERCIER, Magali. *Commission européenne : lettre de mise en demeure contre la France*. Revue de l'Ordre des vétérinaire, n°78, août 2021, page 22

Dépêche Vétérinaire

DESCOURS-RENVIER Corinne. *Réseaux de cabinets et cliniques vétérinaires : les spécificités françaises*. La Dépêche Vétérinaire, n°1460 [en ligne] 28 novembre 2018 [consulté le 12/04/2021]
Disponible sur : https://www.depecheveterinaire.com/reseaux-de-cabinets-et-cliniques-veterinaires-les-specificites-francaises_679E50813572B3.html

FRAYSSINET, Lucille. BARALON, Philippe. *Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes – Bilan du phénomène*. La Dépêche Technique Vétérinaire, février-mars 2020, n°175, pages 12 à 15

FRAYSSINET, Lucille. BARALON, Philippe. *Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes – Typologie des groupes d'établissements de soins*. La Dépêche Technique Vétérinaire, avril 2020, n°176, pages 18 à 21

FRAYSSINET, Lucille. BARALON, Philippe. *Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes – Pourquoi les groupes valorisent-ils les entreprises vétérinaires beaucoup plus cher que les usages professionnels ?* La Dépêche Technique Vétérinaire, mai 2020, n°177, pages 20 à 24

FRAYSSINET, Lucille. BARALON, Philippe. *Consolidation des établissements de soins vétérinaires au sein de grands groupes – Stratégies possibles pour des vétérinaires indépendants face au développement des groupes*. La Dépêche Technique Vétérinaire, juin 2020, n°178, pages 22 à 26

Point vétérinaire

BERAUD, Chantal. *Une nouvelle radiation du tableau de l'Ordre pour le groupe Anicura*. Le Point vétérinaire [en ligne] 17 décembre 2020 [consulté le 12/04/2021]. Disponible sur : <https://www.lepointveterinaire.fr/actualites/actualites-professionnelles/une-nouvelle-radiation-du-tableau-de-l-ordre-pour-le-groupe-anicura.html>

DIAZ, Christian. *Médiation de la consommation : une nouvelle obligation professionnelle*. Le Point Vétérinaire, janvier-février 2017, n° 372, page 6

Semaine vétérinaire

DEFORÉ, Christophe. *Le burn out : quelques pistes pour s'en tenir éloigné*. La semaine vétérinaire, 8 juin 2018, n°1767

FONTENELLE, Nicolas. *Mise en place de la Cnavet – L'arbitrage vétérinaire : une nouvelle procédure est née*. La Semaine vétérinaire, 7 et 14 novembre 2008, n°1334 et 1335

FONTENELLE, Nicolas. *Litiges entre confrères – Le règlement des conflits passe aussi par l'arbitrage*. La Semaine vétérinaire, 13 février 2009, n°1347

IGOHO-MORADEL, Michaëlla. *Incivilités : alerte, vétérinaires en souffrance*. La Semaine vétérinaire, 14 juin 2019, n°1813

SIGOT, Françoise. *Comment mieux appréhender les impayés*. La Semaine vétérinaire, 12 avril 2013, n°1535, pages 36 et 37

THUAL, Frédéric. *Anicura dans la tourmente ordinale*. La Semaine vétérinaire, 18 septembre 2020, n°1867, pages 10 à 12

TROUILLET, Serge. *Burn out, mal-être : des sujets encore tabous dans la profession*. La semaine vétérinaire, 6 juin 2014, n°1588

Autres

LAULUSA, Léon. *Un détour par la Chine pour penser autrement*. L'Expansion Management Review, 2009/2 (N° 133), p. 62-67 [en ligne] 22 mars 2013 [consulté le 31 octobre 2021]
Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-2-page-62.htm>

Thèses

Thèses pour le doctorat vétérinaire

CATULI, Laura. *Les instances d'entraide vétérinaire : élaboration d'un guide à l'intention des vétérinaires praticiens en difficulté*. Thèse pour le doctorat vétérinaire, Alfort, 2019

DUCY FROMENT, Daphnée. *La responsabilité civile du vétérinaire canin*. Thèse pour le doctorat vétérinaire, Alfort, 2002, page 28

DUNAND, Marie. *Typologie des profils psycho-sociaux des clients perçus comme difficiles : enquête auprès des vétérinaires et auxiliaires canins*. Thèse pour le doctorat vétérinaire, Toulouse, 2018

FRAYSSINET, Lucille. *Evolution des modèles d'affaires vétérinaires en France et dans le monde – focus sur les animaux de compagnie*. Thèse pour le doctorat vétérinaire, Toulouse, 2019

GOURDET, Marine. *Les auxiliaires vétérinaires en France : statuts, activités et perceptions de leur métier*. Thèse pour le doctorat vétérinaire, Toulouse, 2015

LESAGE, Alexandra. *Aspects juridiques des urgences vétérinaires*. Thèse pour le doctorat vétérinaire, Toulouse, 2011

MOURGUES, Lucille. *Vétérinaire : profession libérale, profession réglementée*. Thèse pour le doctorat vétérinaire, Alfort, 2008

Cette thèse cite :

AUTRET, P. *Ethique libérale et nouvelles formes d'exercice en société. Application de la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990 à la profession vétérinaire*. Thèse pour le doctorat vétérinaire, Nantes, 1992

Autres

BARBIER, Hugo. *L'unité fondamentale des accords amiables*. Thèse pour le doctorat en droit privé : Aix-Marseille Université : 2018

Document divers à l'attention des vétérinaires

Livre blanc sur la permanence et la continuité des soins vétérinaires [2005 – 2006]

COUPEY, Lionel. *Support d'une présentation de la médiation donnée lors du congrès SNGTV (Société Nationale des groupements techniques vétérinaires)*. Nantes, octobre 2020

MATHEVET, Pierre (TIRSEV)

Support de la présentation « *Confiance en soi et confiance en l'autre : les renforcer pour vivre mieux* », réalisée le 11 septembre 2021 à Saint Marcel des Félines (42) à l'occasion du Vet Boost Day « *Inclusion, influence et ouverture* », outils d'évaluation du fonctionnement global de l'équipe, et d'auto-évaluation de son propre positionnement dans l'équipe, inspirés de la méthode Schutz et adaptés aux établissements de soins vétérinaires

Rapports et statistiques

ONDPV. *Atlas démographique de la profession vétérinaire 2020*. Observatoire National Démographique de la Profession Vétérinaire, juin 2020

OMPL. *Rapport d'activité 2019*. Observatoire des Métiers dans les Professions Libérales

Livres

AIMELET-PERISSOL Catherine. *Comment apprivoiser son crocodile*. Paris : Robert Laffont S.A., 2002

ALSTEEN, Nathalie. *Emotifs talentueux, être soi autrement*. Josette Lyon Editions, 2019

ANDRE, Christophe, LELORD, François. *Comment gérer les personnalités difficiles*. Paris : Editions Odile Jacob, 2000

BRET, Jean-Marc. *La médiation : un mode innovant de gestion des risques psychosociaux*. Montigny-le-Bretonneux : Médias et Médiation, 2016

COUZON, Elizabeth, DORN, François. *Soyez un stressé heureux*. Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, 2003

COUZON, Elizabeth. NICOULAUD-MICHAUX, Agnès. *S'estimer pour réussir*. 2^{ème} édition. Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, 2007

DULUC, Alain. *La méthode Schutz avec les mots de tous les jours*. Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, 2011

GUILLAUME-HOFNUNG, Michèle. *La médiation*. 5^{ième} édition. Paris : Que sais-je ? 2009

MARC, Edmond, PICARD, Dominique. *L'école de Palo Alto*. Paris : Editions RETZ, 1984. Page 63

MORINEAU, Jacqueline. *L'esprit de la médiation*. Toulouse : Editions érès, 2010 (1^{ière} édition 1998)

PEZE, Marie. *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*. Paris : Flammarion, 2010, pages 187 à 191

SCHWARTZ, Richard. *Système familial intérieur : Blessures et guérison – Un nouveau modèle de psychothérapie*. Issy-les-Moulineaux : Editions Elsevier Masson, 2009

SIX, Jean-François. *Le temps des médiateurs*. Paris : Editions du Seuil, 1990.

Jean-François Six cite dans son ouvrage un article de G. Pelpel (paru dans la revue Informations sociales) : « *La médiation au risque de la dépendance* »

Sites internet

AG2R La Mondiale. *La prévention contre les agressions et incivilités au sein des cabinets, cliniques et centres hospitaliers vétérinaires* [consulté le 28 juin 2021]

Disponible sur : <https://www.ag2rlamondiale.fr/conventions-collectives-nationales/ccn-cabinets-cliniques-veterinaires/prevention/prevention-contre-incivilite>

ASVinfos. *Je suis ASV et à mon compte, auto-entrepreneur libéral* [2017] [consulté le 13/01/2021]

Disponible sur : <https://asvinfos.com/1216-je-suis-asv-et-a-mon-compte-auto-entrepreneur-liberal.html>

Centre Français de Sociocratie [consulté le 20 septembre 2021]

Disponible sur : <https://www.sociocratie-france.fr>

CMAF. DETRE, Carine. *Médiation, leurre de la réforme de la procédure civile*

[consulté le 10 juillet 2021]

Disponible sur : <https://www.cmaf.fr/mediation-leurre-de-la-reforme-de-la-procedure-civile/>

Cultivons l'optimisme. *Ils sont 5 et conditionnent notre vie – Présentation des drivers (analyse transactionnelle)* [consulté le 30 août 2021]. Disponible sur :

<https://anti-deprime.com/2015/09/28/ils-sont-5-et-conditionnent-toute-votre-vie-presentation-des-drivers-analyse-transactionnelle-1/>

Dalloz – actu étudiant. *Droit européen et de l'Union européenne – La médiation obligatoire préalable à tout recours juridictionnel : oui sous conditions* [27 juin 2017] [consulté le 8 juillet 2021]

Disponible sur : <https://actu.dalloz-etudiant.fr/a-la-une/article/la-mediation-obligatoire-prealable-a-tout-recours-juridictionnel-oui-sous-conditions/h/92b89a9be62c35173149618687b3ce92.html>

Gouvernement du Québec. *Famille et soutien aux personnes – Formes de violences*

[consulté le 1^{er} août 2021]

Disponible sur : <https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/violences/violences>

INRS. *Dossier – Risques psychosociaux* [mis à jour le 6 janvier 2020] [consulté le 18 août 2021]
Disponible sur : <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Jurisportail. *Médiation et droit : suspension du délai d'action en justice* [consulté le 8 juillet 2021]
Disponible sur : <https://jurisportail.com/mediation-droit/>

Justice.fr – ministère de la Justice. *Les autres modes alternatifs de règlement des différends*, [19/05/2020] [consulté le 21/03/2021]
Disponible sur : <https://www.justice.fr/r%C3%A9glez-litiges-autrement/MARD>

Légifrance. Le service public de la diffusion du droit
[consulté à plusieurs reprises entre janvier 2021 et décembre 2021]
Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr>

Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance – Médiation de la consommation [consulté le 3 février 2021]. Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/mediation-conso#:~:text=La%20m%C3%A9diation%20de%20la%20consommation%20d%C3%A9signe%20un%20processus%20de%20r%C3%A8glement,%20un%20tiers%2C%20le%20m%C3%A9diateur>

Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. *Les risques psychosociaux* [15/09/2010] [consulté le 11/04/2021]. Disponible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>

Mutuelle d'Assurances du Corps de Santé Français (MACSF)

Les trois documents à rédiger pour bien s'entendre entre associés [17/12/2017] [consulté le 07/04/2021]

Disponible sur : <https://www.macsf.fr/exercice-liberal/Exercer-en-groupe/3-documents-a-rediger-pour-s-entendre-entre-associes>

BAUSSIÈRE, Michel. *Vétérinaire : mise en cause en responsabilité civile professionnelle, comment réagir ?* [24 mai 2018] [consulté le 3 février 2021]

Disponible sur : <https://www.macsf.fr/responsabilite-professionnelle/cadre-juridique/veterinaire-mise-en-cause-responsabilite-civile-professionnelle>

Nantes Médiation. *Qu'est-ce qu'une médiation préalable obligatoire ?*

[consulté le 8 juillet 2021]. Disponible sur :

<https://www.nantesmediation.fr/Faq/quest-ce-quune-meditation-prealable-obligatoire/>

Ordre national des vétérinaires

[consulté à plusieurs reprises entre janvier et décembre 2021]

Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr>

Ressources documentaires – Modèles de statuts des sociétés vétérinaires

Guide pour l'établissement d'un règlement intérieur [28 octobre 2016]

Modèles de statuts [janvier 2016 à août 2020]

Disponibles sur : <https://www.veterinaire.fr/ressources.html>

Être collaborateur libéral

Fiche professionnelle – comparaison des statuts de salarié et de collaborateur libéral [novembre 2012]

Les clauses du contrat de collaboration libérale [04 juin 2018]

Disponibles sur : <https://www.veterinaire.fr/la-profession/le-metier-veterinaire/choisir-son-mode-dexercice/etre-collaborateur-liberal.html>

Être salarié

Fiche professionnelle – comparaison des statuts de salarié et de collaborateur libéral [novembre 2012]
Contrats types pour les vétérinaires salariés [janvier 2018]

Disponibles sur : <https://www.veterinaire.fr/la-profession/le-metier-veterinaire/choisir-son-mode-dexercice/etre-salarie.html>

La conciliation vétérinaire

Charte des conciliateurs

Liste des conciliateurs

Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/annuaires/conciliation-veterinaire.html>

L'assurance en responsabilité civile professionnelle

Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/fiches-pratiques/fiches-pratiques-veterinaire/lassurance-de-la-responsabilite-civile-professionnelle.html> [7 mai 2019]

J'ai un différend avec un vétérinaire

Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/fiches-pratiques/fiches-pratiques-grand-public/jai-un-differend-avec-un-veterinaire.html>

La médiation de la consommation

Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/fiches-pratiques/fiches-pratiques-grand-public/le-mediateur-de-la-consommation/la-mediation-de-la-consommation.html>
[1 mars 2021]

Internet et cyberharcèlement

Disponible sur : <https://www.veterinaire.fr/fiches-pratiques/fiches-pratiques-veterinaire/internet-et-cyberharcèlement.html> [7 avril 2020]

Service-public

Harcèlement moral au travail [vérifié le 31 mars 2020] [consulté le 11/04/2021]

Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2354>

Quitter son emploi [consulté le 01/05/2021]

Disponibles sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N19611>

Qu'est-ce qu'une main courante et quelle différence avec une plainte ? [vérifié le 21 juillet 2021]
[consulté le 28 juin 2021]

Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11182>

Syndicat National des vétérinaires d'exercice libéral (SNVEL)

La collaboration libérale, mode d'emploi, notice proposée par le SNVEL et le groupe de travail « Envie de clientèle » [2018] [consulté le 11/01/2021]

Disponible sur : https://veterinaireliberal.fr/wp-content/uploads/2018/12/Notice_de_collaboration_liberales.pdf

Campagne de prévention contre les agressions et les incivilités [publié le 16 décembre 2019 par Anne Daumas] [consulté le 28 juin 2021]

Disponible sur : <https://veterinaireliberal.fr/2019/12/16/campagne-de-prevention-contre-les-agressions-et-les-incivilités/>

Vétos-Entraide [consulté à plusieurs reprises entre janvier 2021 et décembre 2021]

Disponible sur : <https://vetos-entraide.com/>

Vétojob. *Le forfait annuel en jours décrypté de A à Z* [consulté le 10/04/2021]

Disponible sur : <https://www.vetjob.fr/page/le-forfait-annuel-en-jours-decrypte-de-a-a-z-51.html>

Wikicrea. *Mésentente entre associés : les solutions au bocage* [02/08/2019] [consulté le 11/04/2021]

Disponible sur : <https://www.creerentreprise.fr/mesentente-entre-associes-solutions-blocage/>

Wikipédia. *Médiation*. Article proposé le 28 mai 2008 par Jean-Louis Lascoux [dernière modification le 31 août 2021] [consultée le 24 octobre 2021]
Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9diation>

Divers

Médiation

Code National de déontologie du médiateur, rédigé par le Rassemblement des organismes de la médiation (ROM), 2009

Collectif Médiation 21. Livre blanc de la médiation, juin 2019

Autres

Les carnets de bord des cercles sociocratiques. Document du Centre Français de Sociocratie

CEDIP (Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogique). *Didacticiel - L'approche systémique des organisations*, version du 7 mars 2011

CLEMENT, P.

Documents issus du MOOC¹⁸⁴ « Gouvernance partagée », proposé par l'Université du Nous en 2019 :
Opposant, déviant, marginal coopératif
Le triangle de Karpman

Ordre national des médecins. *Préserver sa réputation numérique* – Guide pratique, septembre 2018, page 10

Formations

Médiation

Diplôme Universitaire *Médiation – Processus, Techniques, Développement*.

Formation suivie entre septembre 2020 et décembre 2021 à l'Université Lumière Lyon 2 (Lyon)

GOUJON, Catherine, médiatrice et formatrice en CNV

Initiation à la médiation CNV, formation suivie en mars 2019 à Concertience (Lyon)

Communication Non Violente (CNV)

CRISMER, Paul-George, formateur en CNV

Gérer les personnalités difficiles, formation suivie en visio-conférence en avril 2020

KELLER, Françoise, TAVERNIER, Edith, ERARD, Anne-Gaël. *Être un acteur bienveillant, inspirant et efficace dans mes engagements professionnels et citoyens – Cours d'approfondissement en CNV*.
Formation suivie entre mai et novembre 2018 à Concertience (Lyon)

¹⁸⁴ Massive Open Online Course – Formation en ligne ouverte à tous