

SOCIETY
FOR
DENTAL
SCIENCE

MONTREUX, Octobre 2025

LE MANAGEMENT ORIENTE SOLUTION

Résoudre les problèmes du quotidien au cabinet

Docteur Arnaud RINDEL

Les premiers pas...

1. **DEFINIR**

- Vision – Mission - Valeurs
- Priorités

2. **STRUCTURER** : Poser les bases (Cadre)

- Co-construction Finalités / objectifs
- Charte relationnelle (Règles / limites)
- Axes de progrès et Objectifs

3. Instaurer une **CULTURE MANAGERIALE**

- Échanges réguliers
- Formalisme (écrits, registres...)

4. Développer la **COOPERATION**

- Motivation
- Autonomie



- Vision / philosophie
- Fiche de poste
- Règlement intérieur
- Registres
- Charte relationnelle
- Briefing matinal
- Réunions d'équipes
- Entretiens individuels périodiques
- Protocoles
- Les axes de motivation
- Objectifs SMARTS
- ...



Une fois tout cela en place...



En théorie...

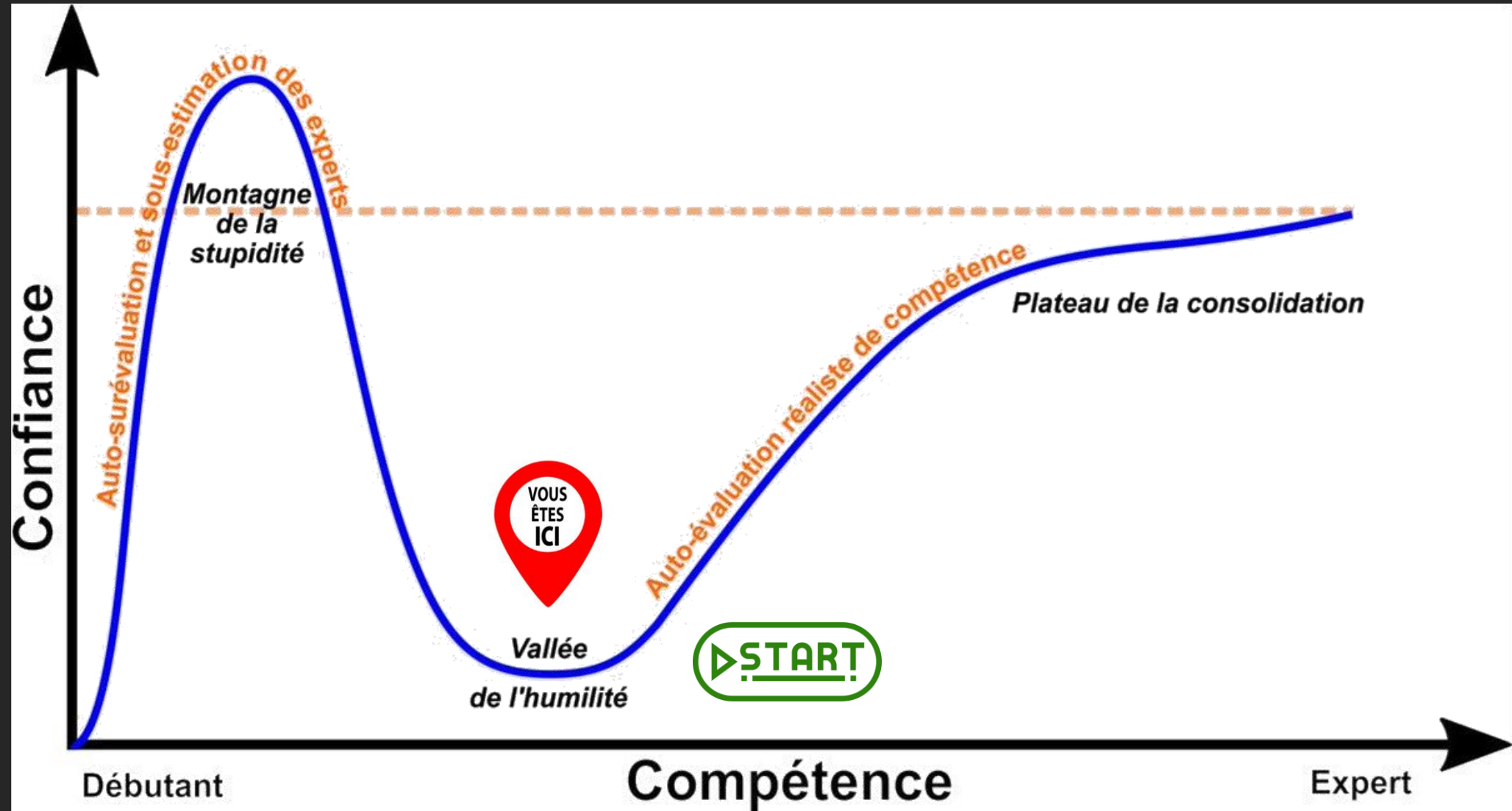
En pratique...



Parfois ça marche...

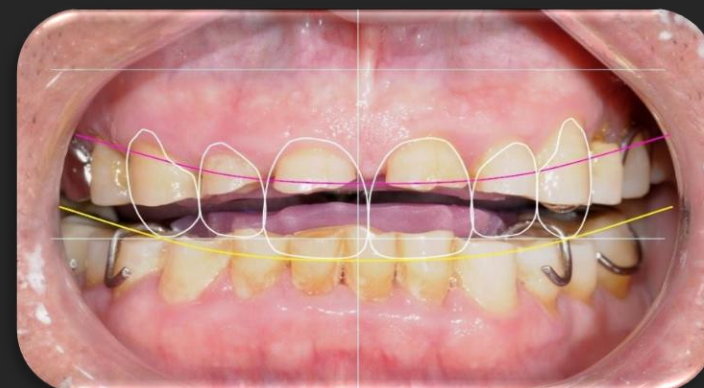
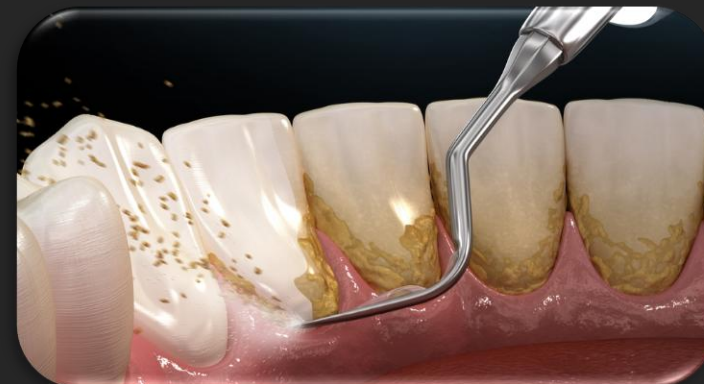
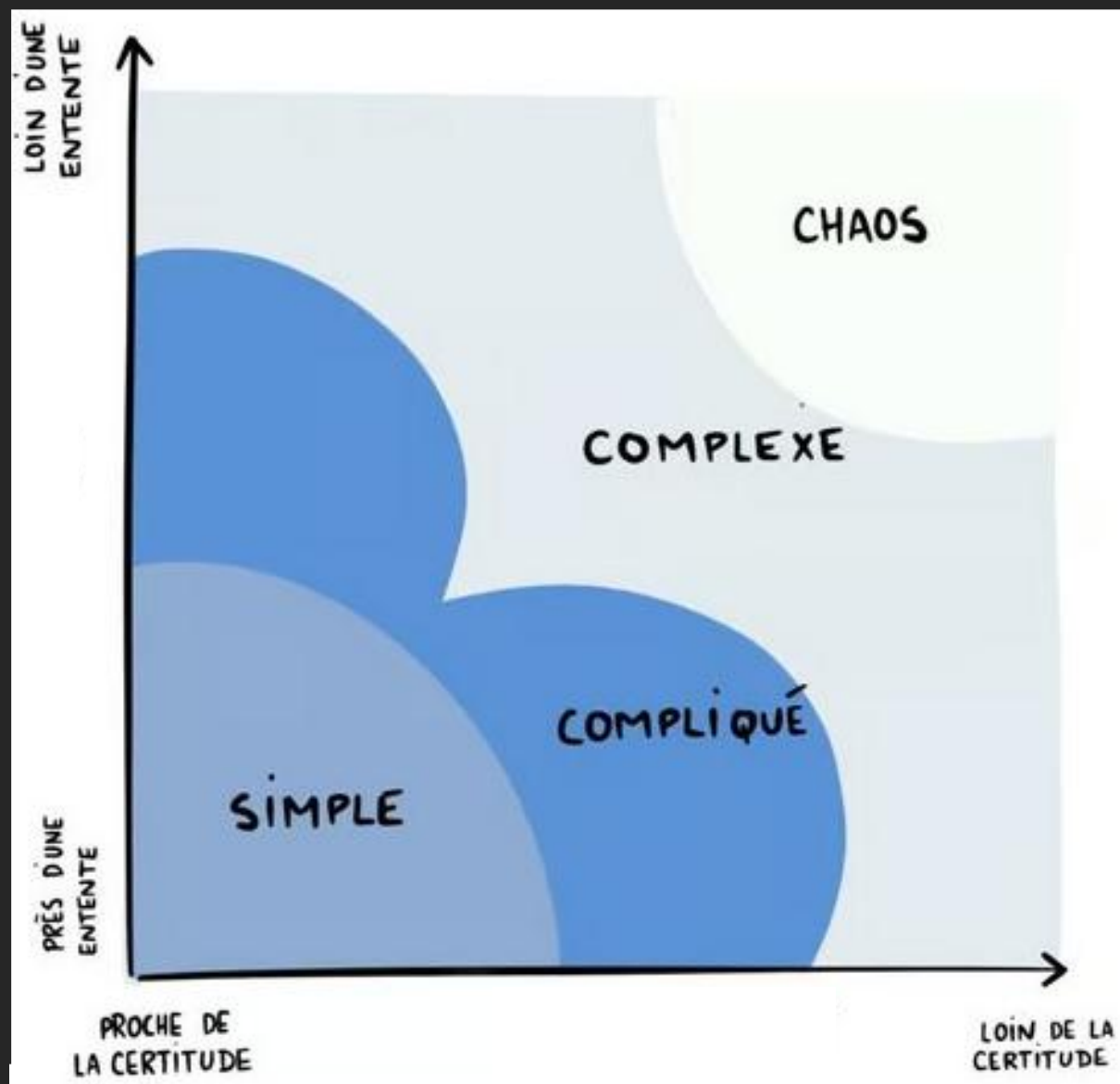


... et parfois non.



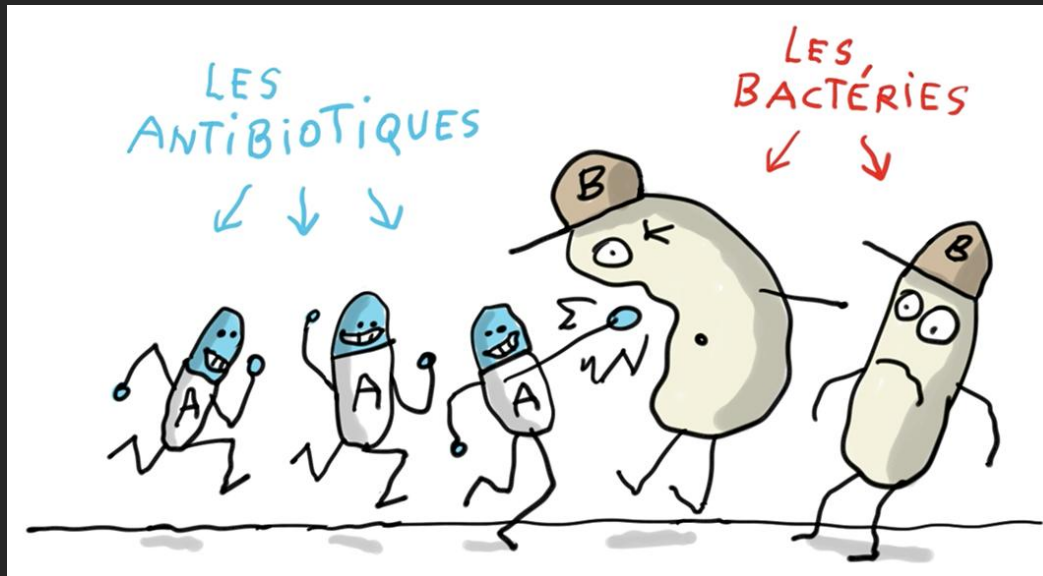
**Quels éléments
contribuent à
entretenir le problème ?**







Problème simple

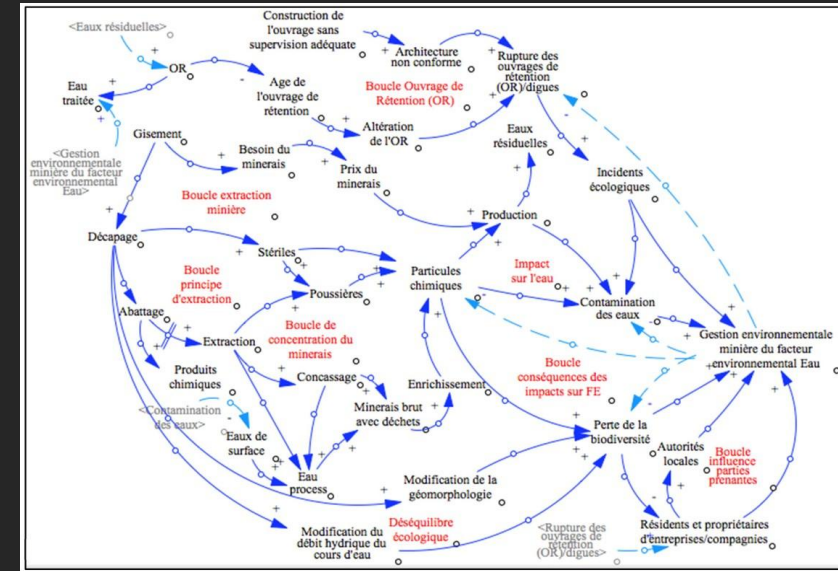


Diagnostic → Traitement

Modèle Biomédical



Problème complexe



Modélisation des variations dynamiques des risques environnementaux d'une mine à ciel ouvert

Modèle Biopsychosocial

Gilbert...







« Elle **m**'a fait une angine carabinée »



« Il ne s'intéresse pas à moi »



« Il me manque de respect »



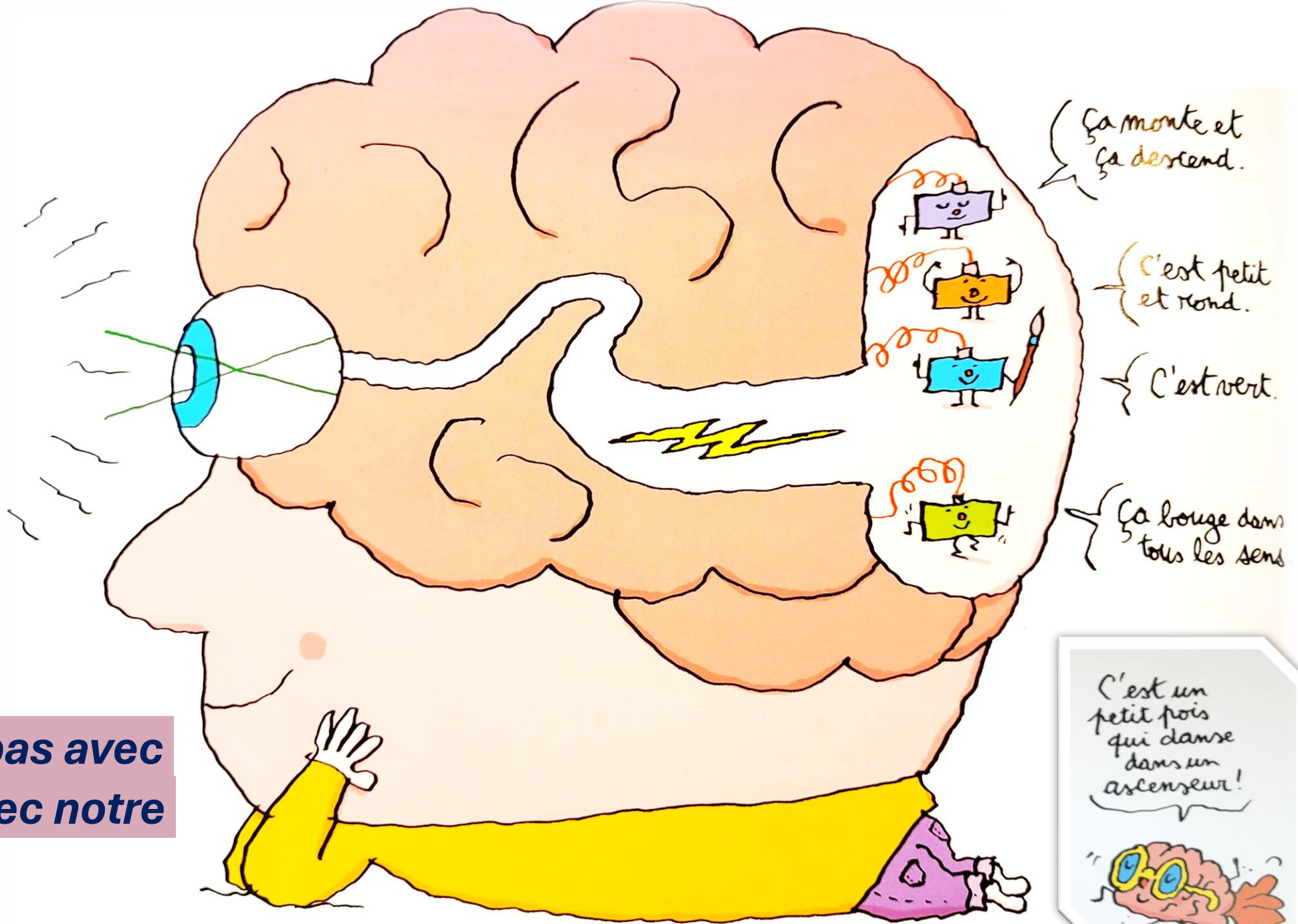
« Elle se fout de moi, c'est pas possible ! »

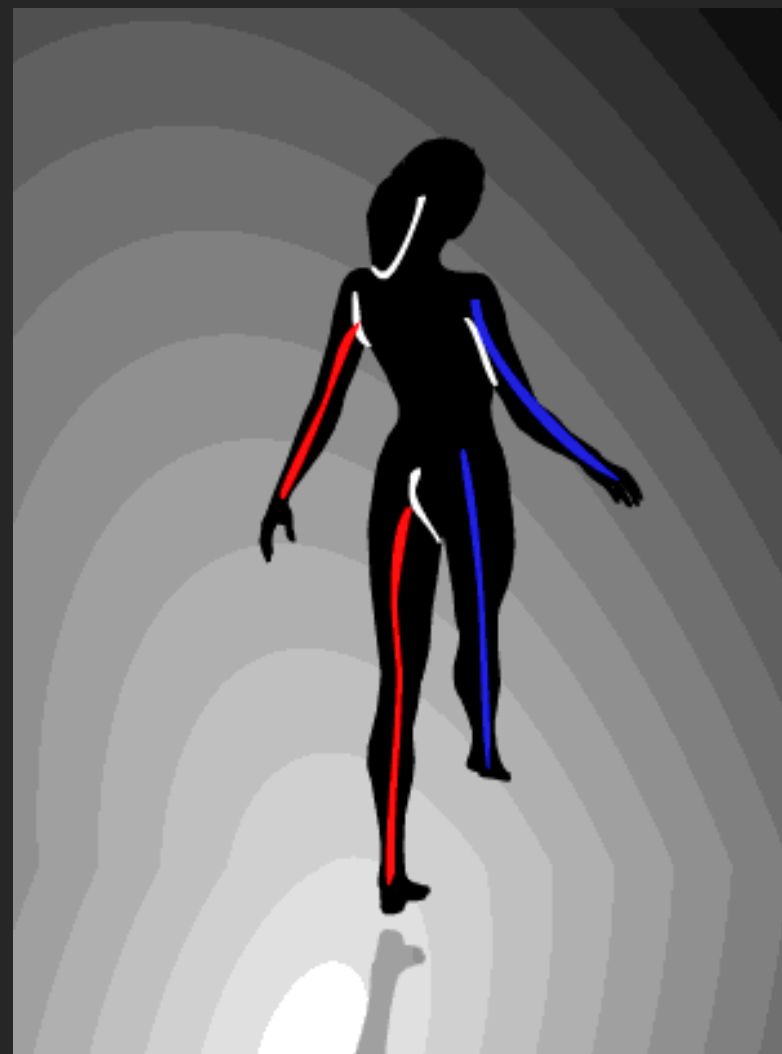
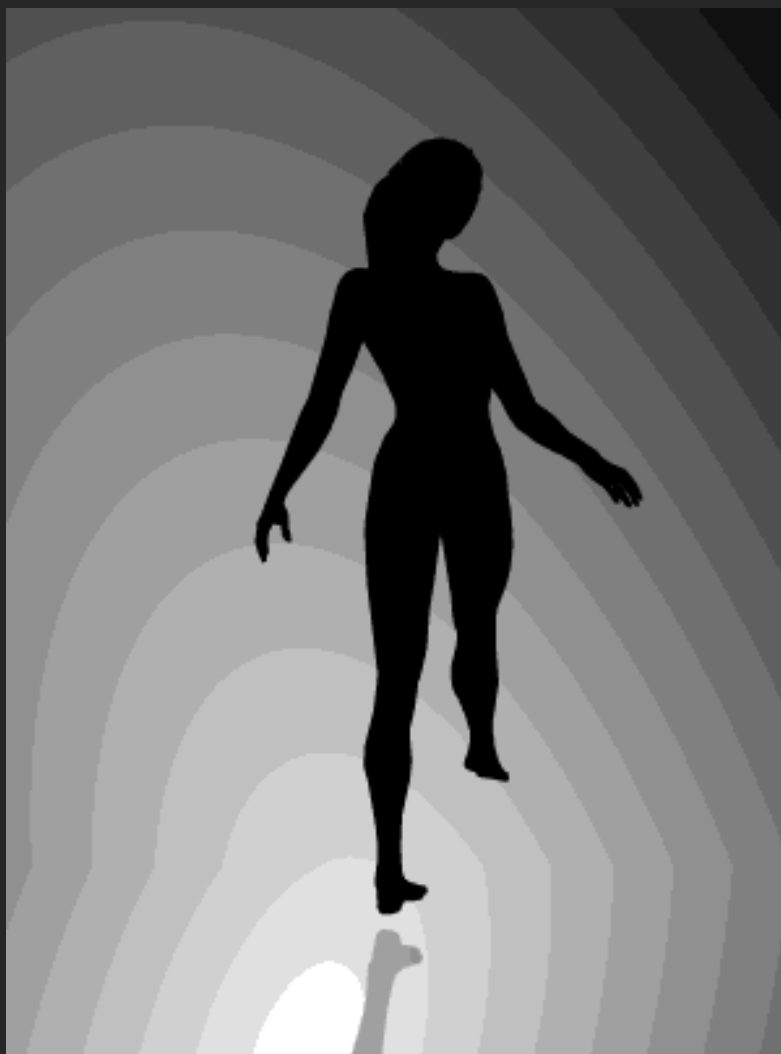
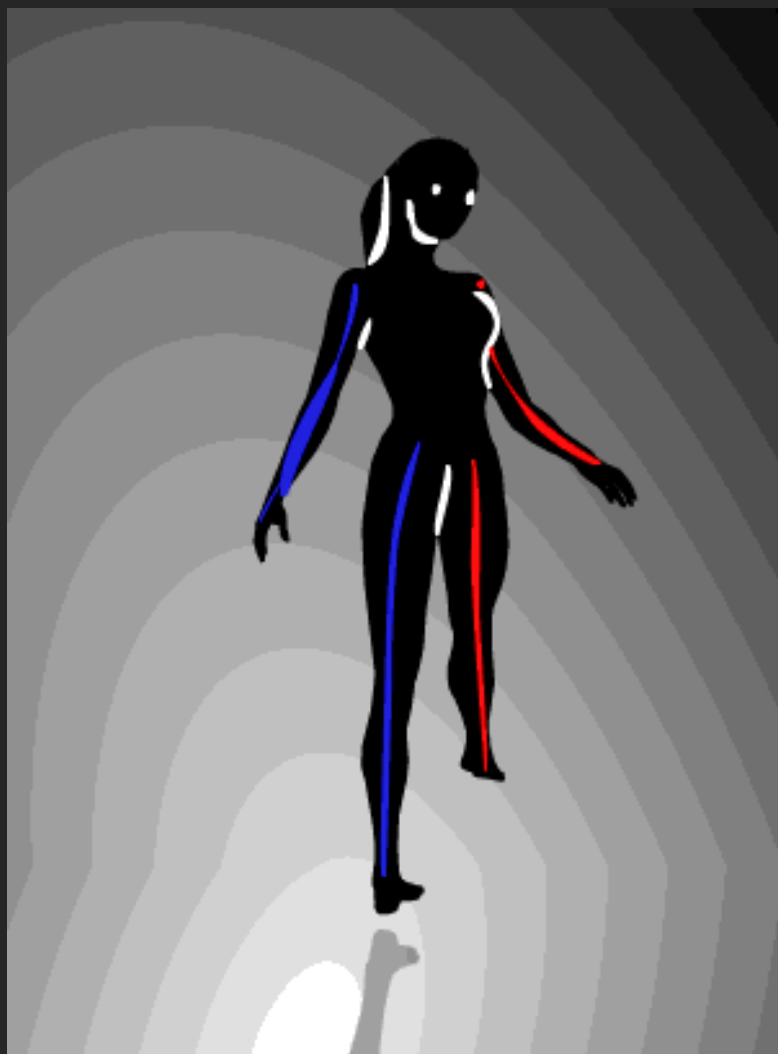






**Nous ne voyons pas avec
nos yeux mais avec notre
cerveau**





Il faut le croire pour le voir



CAS PRATIQUE

- « *La secrétaire de mon titulaire est **censée** gérer également mes encaissements et mes prises de rendez-vous. Elle ne le fait pas **comme je le souhaite** mais **elle s'en fiche un peu** puisque je ne suis pas son patron* »



- Recherche LA cause du problème (causalité linéaire)
- Se focalise sur les individus en occultant le contexte et la dimension relationnelle



« LE PROBLÈME C'EST L'AUTRE »

Modèle théorique centré sur la responsabilité individuelle

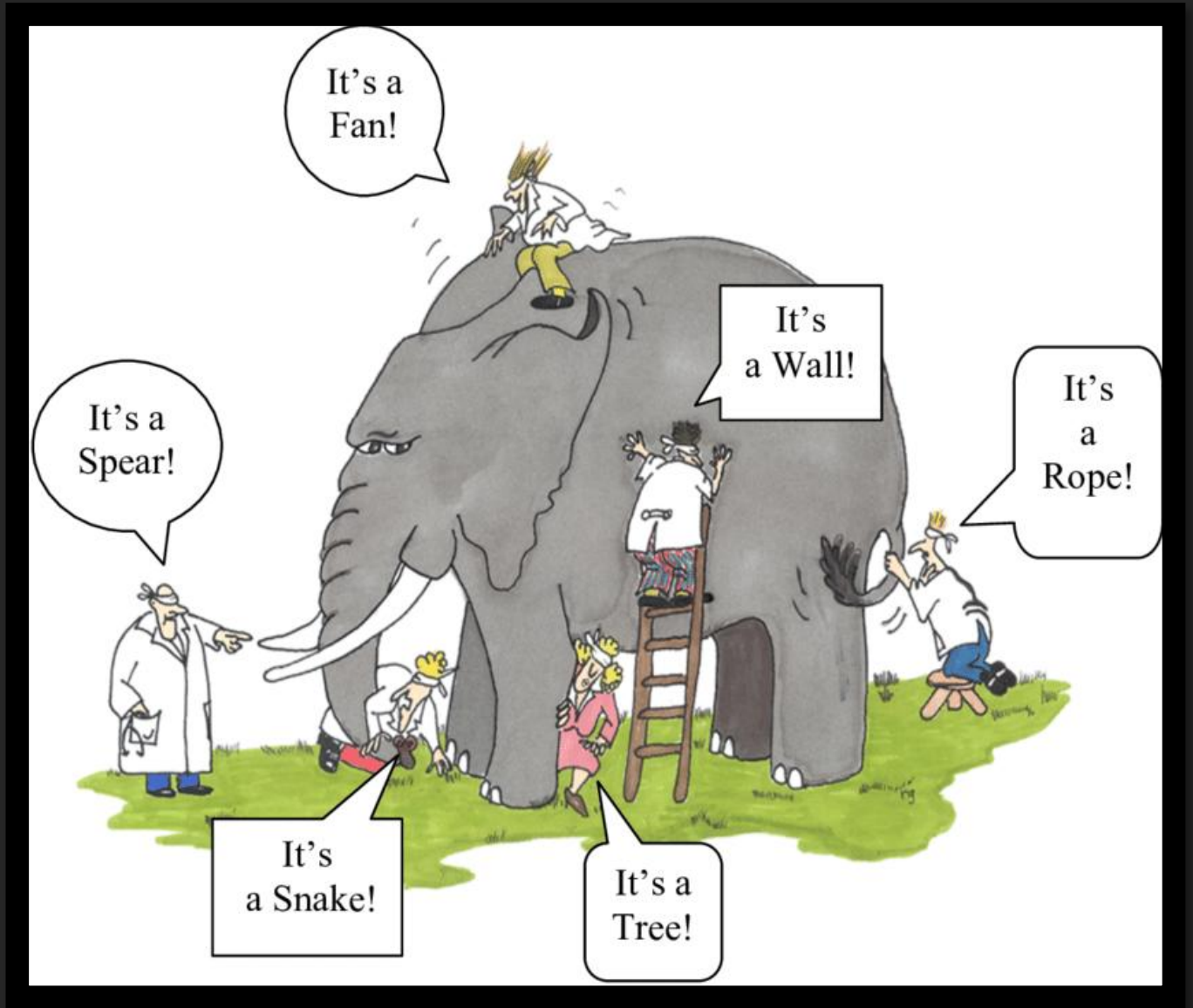
CAS PRATIQUE

GLORIA



- *Mon assistante Gloria est **réfractaire au changement**. Elle aime son travail et il la passionne mais elle reste sur ses acquis. Il est **impossible** de mettre en place de nouvelles pratiques.*
- ***Elle ne m'écoute pas** et fait « à sa sauce » alors j'abandonne car je suis lasse de me battre. Tout ça m'épuise moralement même si je l'apprécie beaucoup et sais que je peux compter sur elle.*
- *J'aimerais arriver à la motiver pour me suivre dans mes projets **mais tout changement la perturbe grandement et lui fait peur.***

Ce que nous appelons
« résistance au changement »
n'est qu'une interprétation,
parmi d'autres, que l'on fait
d'une série d'évènements
indésirables.



**A partir du moment où vous vous où
êtes mis d'accord sur des objectifs et
un cadre partagés, il n'y a aucune
raison que votre assistante ne fasse
pas de son mieux pour coopérer à la
réussite du cabinet.**

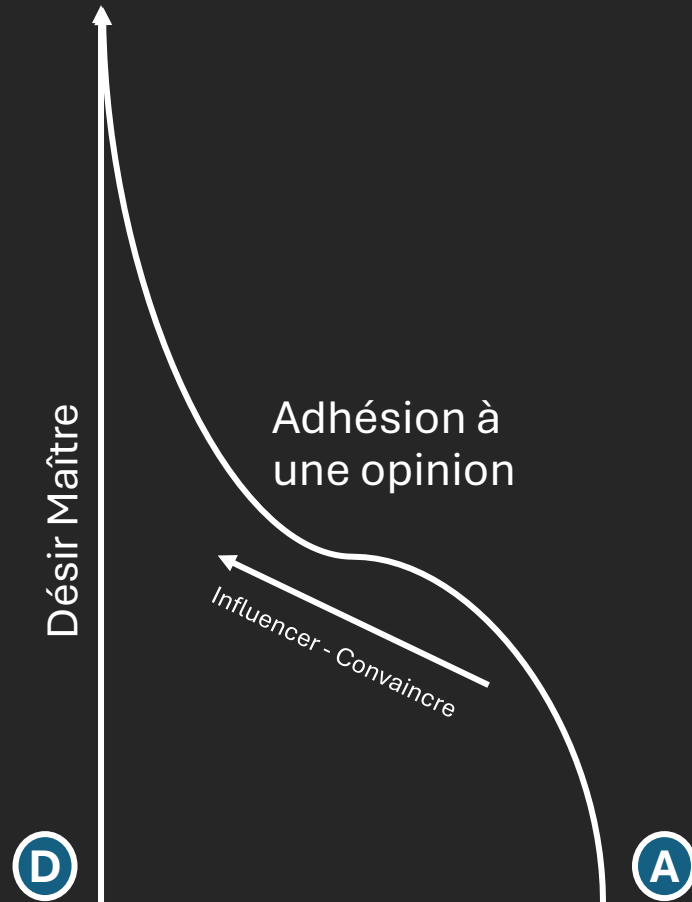


LE CADRE

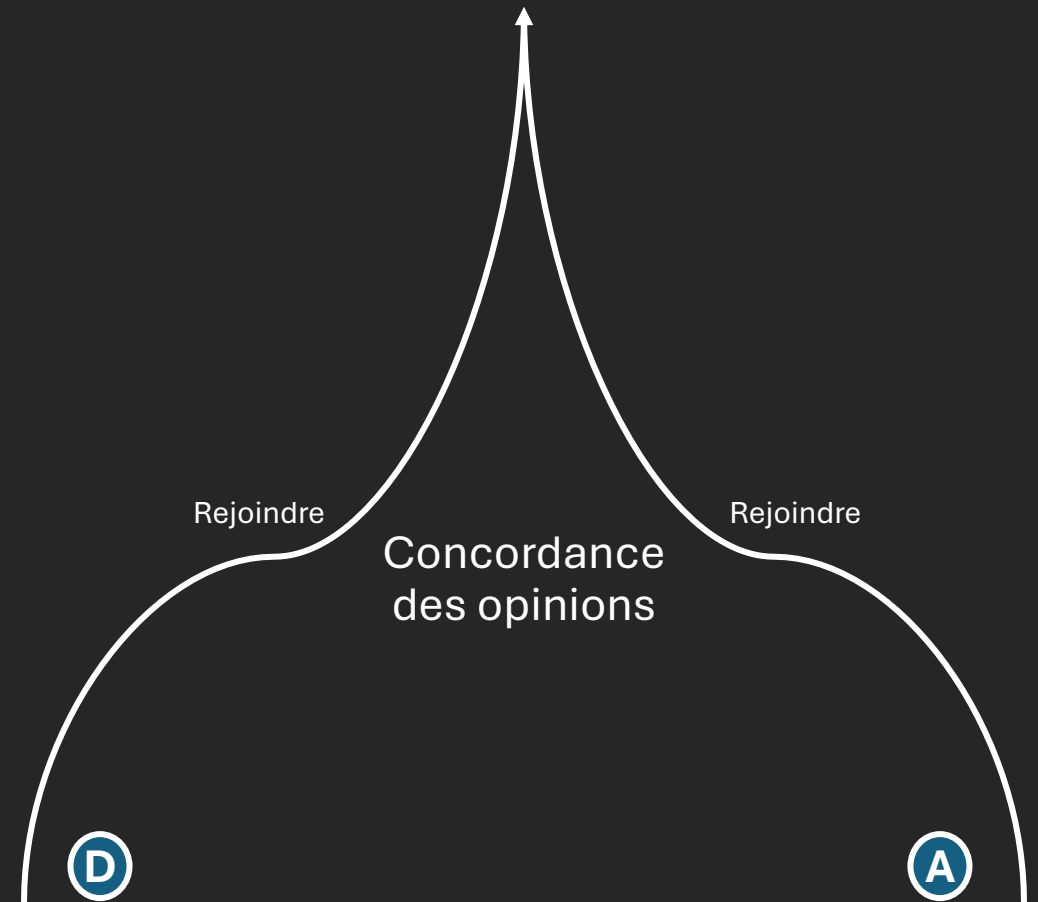


CONSTRUIRE ENSEMBLE UN CADRE PARTAGÉ

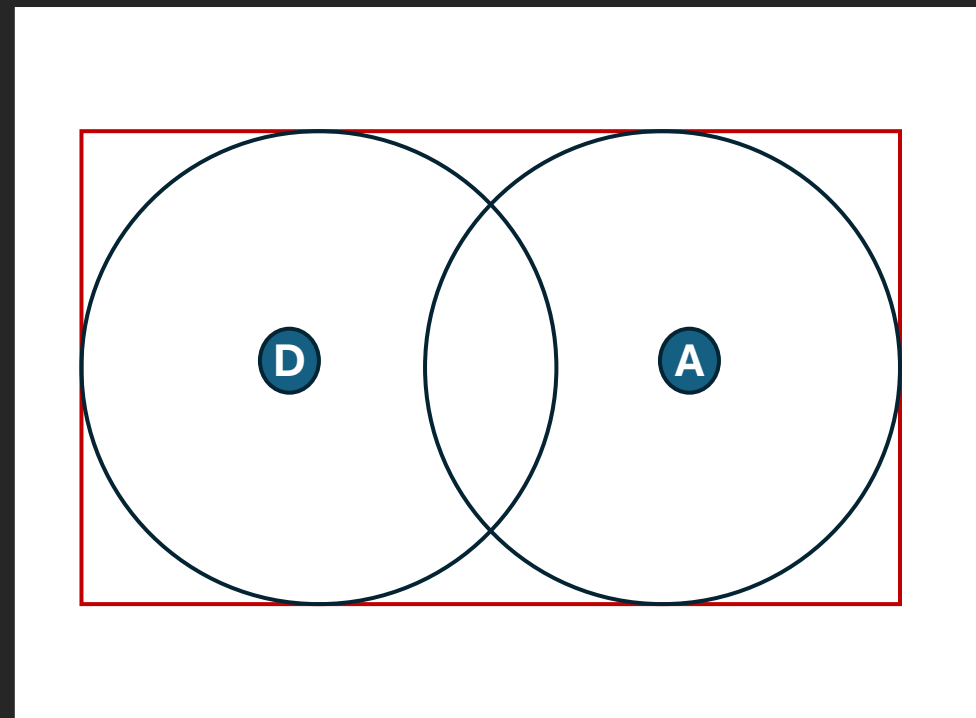
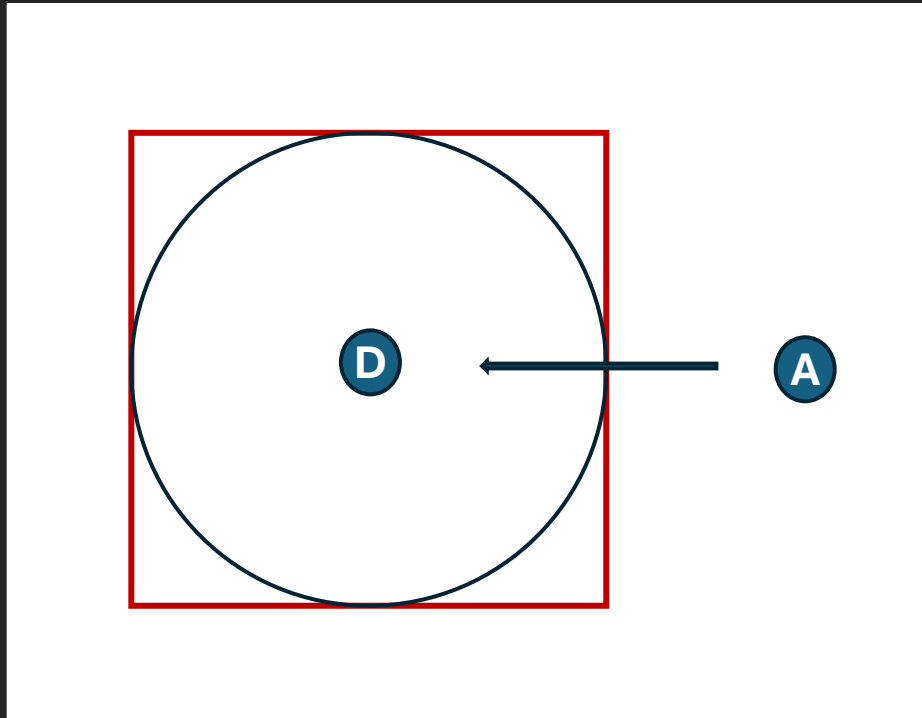
Alignement



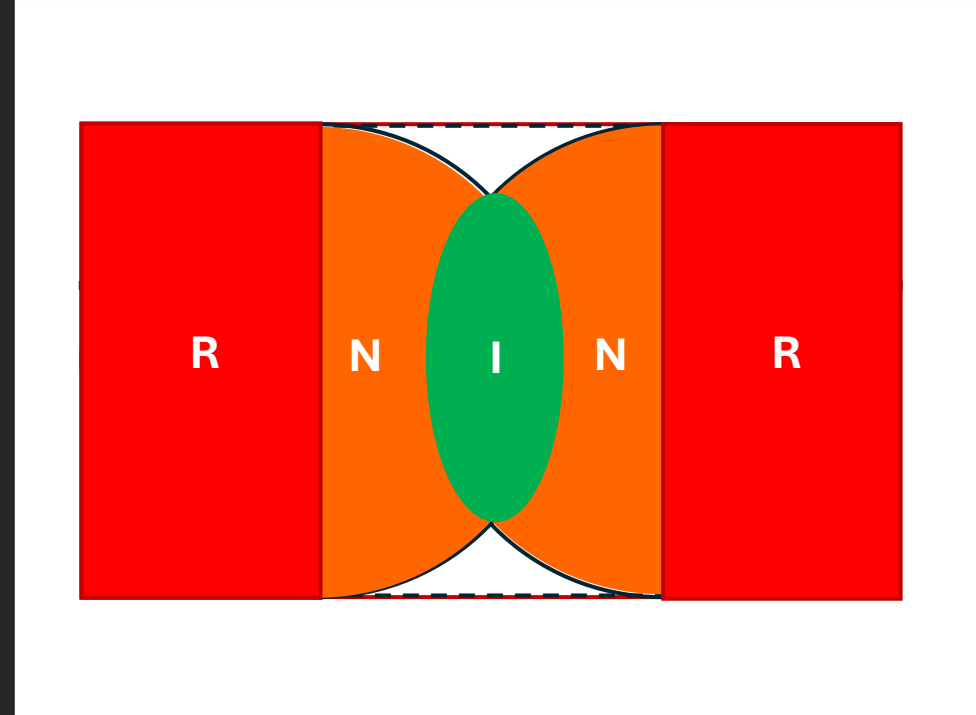
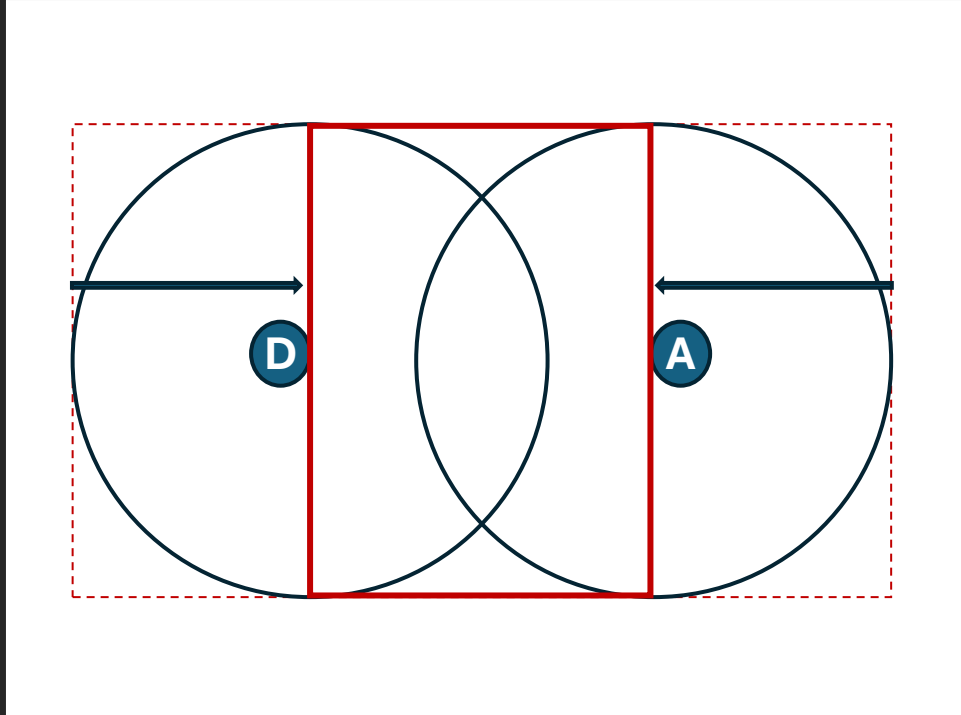
Co-construction

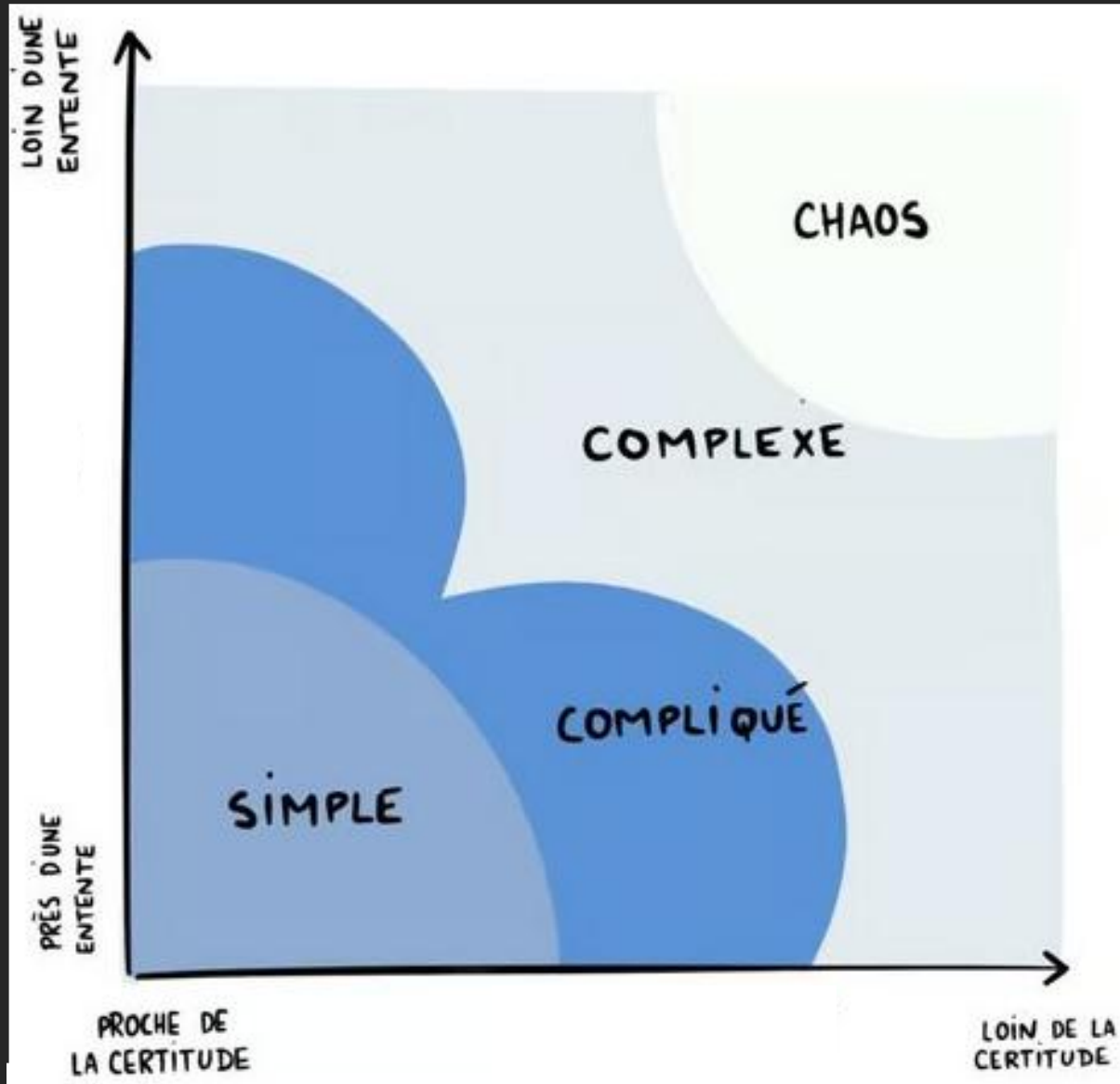


UNE QUESTION DE RESPECT...



UNE QUESTION DE RESPECT...





- ▶ Plus on réduit l'ambiguïté à tous les niveaux (valeurs, attentes, finalités, relation, communication...),
- ▶ plus on augmente le terrain d'accord,
- ▶ plus on agit au nom d'une finalité commune
- ▶ plus on rend les situations simples à gérer.
- ▶ La mésentente et le manque de confiance peuvent transformer une situation a priori simple en problème complexe

CAS PRATIQUE



CAS PRATIQUE



DIRINDEL

Mme [redacted] 18/05
 10.10.67. isa
 15h.

[redacted] et fr.

ADR par sa sœur et son père.

- Nodule a été traité sur gencive, haut central
 wit skinto qui lui conseille de faire
 les soins en bouche avant d'enterrer le
 (en haut a choit (d'après pans) soins
 à réaliser sur nodule.

Néanmoins avec la pans.

Couronne sur prot. de + 20 ans.
 caries soignées.
 gencives et sensibilité ++.

Sociétaire avis
 dernier cdt juillet 2016 + hier. Dr
 Tricote à Jean Vilard.
 mise le 02 juin à 12h.

Voel 9h5
 le 11/03/2006.

Melle [redacted] 06. [redacted] (papa).
 Abzès sur pré-molaire de
 doit soigné lors de la dernière
 visite.

de médicament pour le
 dent.

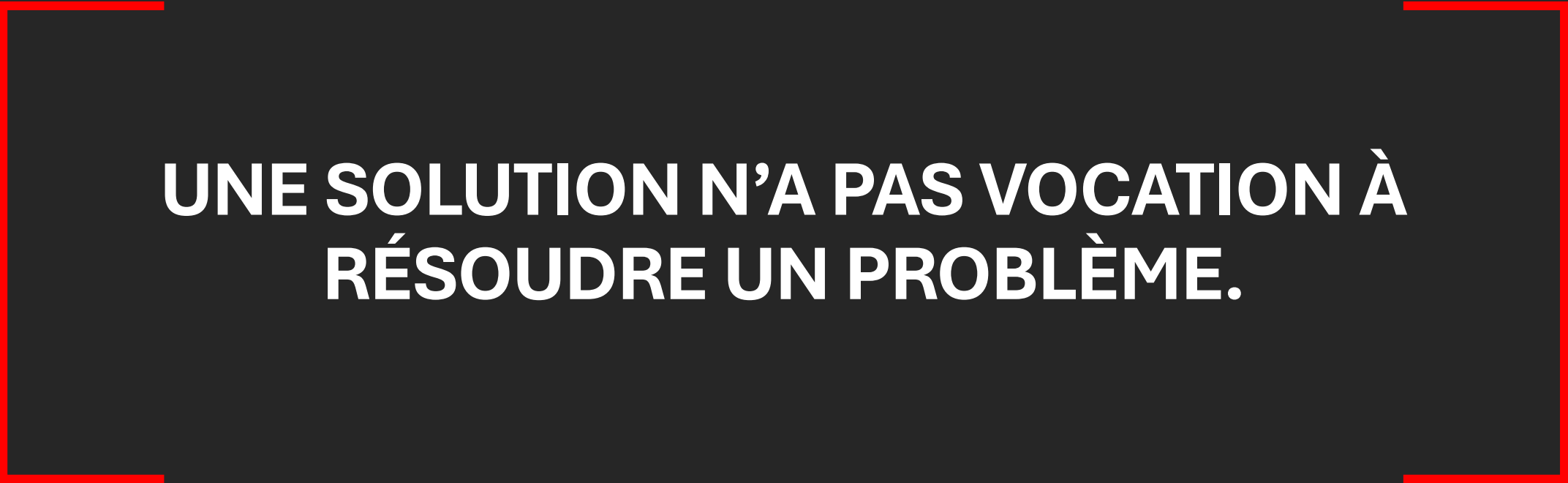
ur depuis hier soir.

ai partir de midi. Ce
 elle est au collège.

URGENT
 absence d'allergie!
 ne pas récupérer pendant la
 9h-12h **SANS RENDEZ**
 VOUS (pour être attentive
 un peu...)

Sinon rappeler lundi

~~Problem~~ Solution



**UNE SOLUTION N'A PAS VOCATION À
RÉSOUTRE UN PROBLÈME.**



CADRE

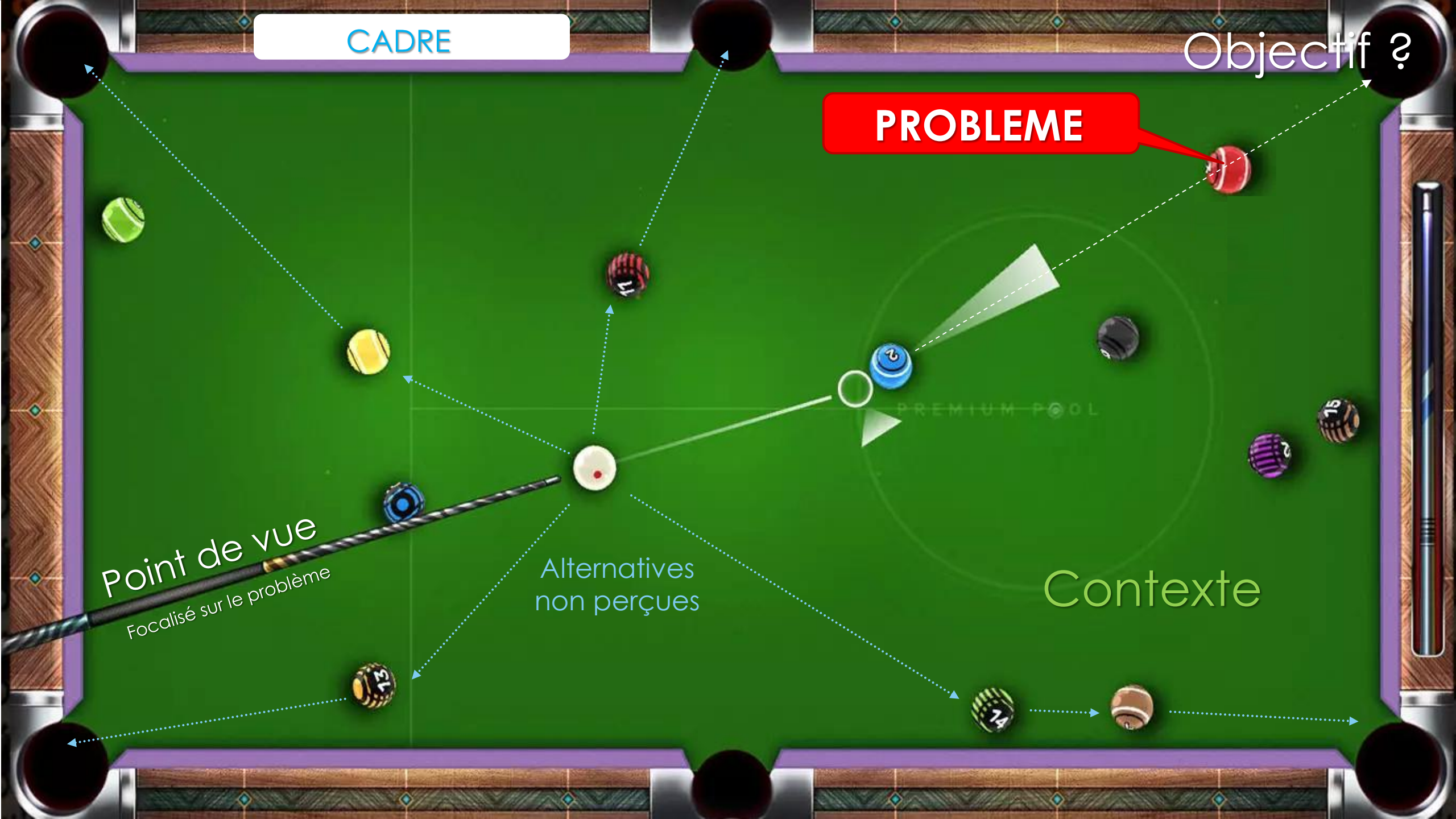
Objectif ?

PROBLEME

Point de vue
Focalisé sur le problème

Alternatives
non perçues

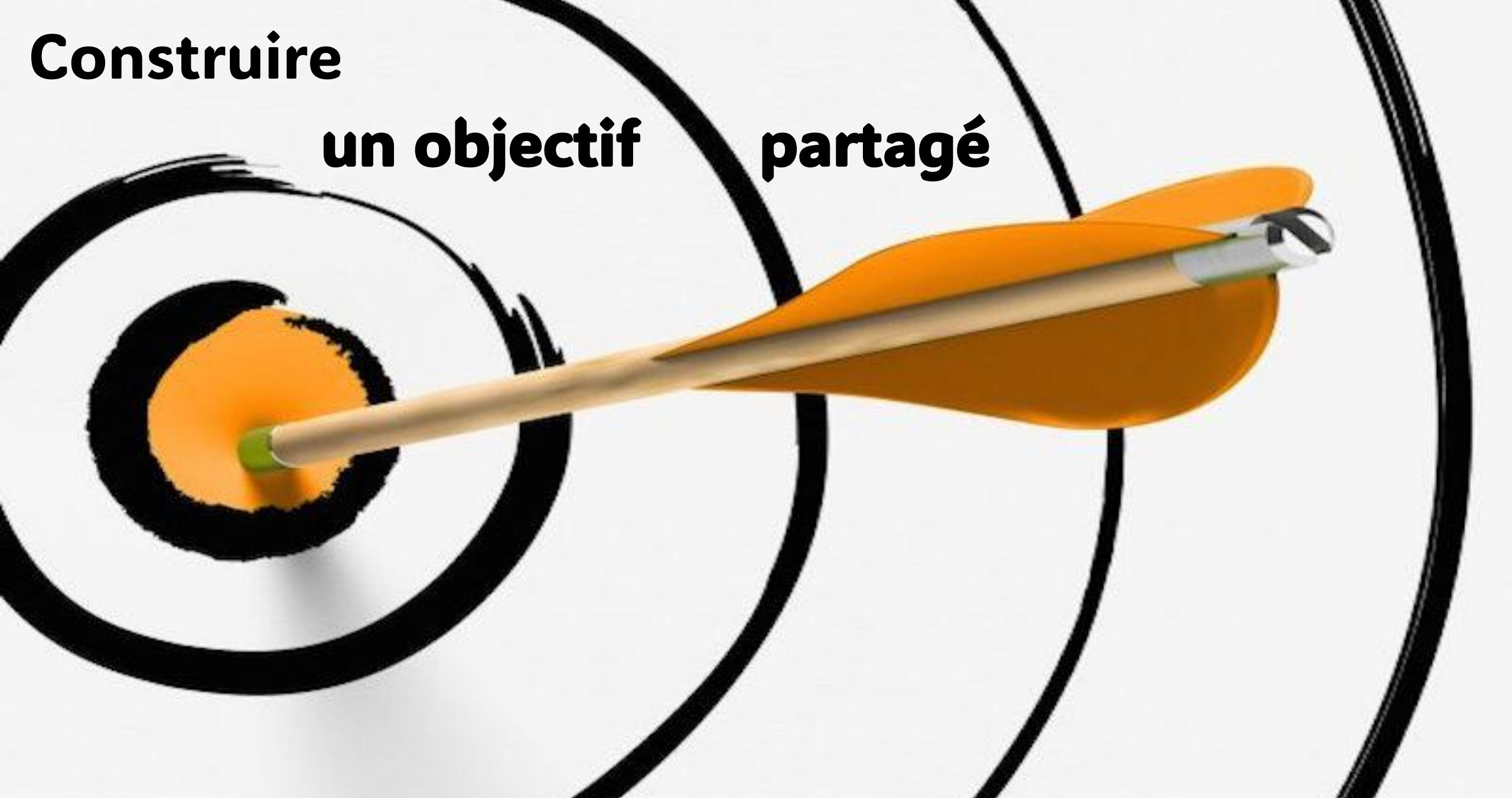
Contexte



C'est généralement le regard
que l'on porte sur un problème
(sa construction) qui nous
bloque dans une configuration
insoluble.



Construire un objectif partagé





- ▶ Une solution doit répondre à un désir de changement
- ▶ Décrire le changement souhaité de manière positive (pas seulement ce que l'on ne veut plus mais ce que l'on veut à la place)
- ▶ Déterminer les indicateurs de réussite
- ▶ Trouver le changement minimal pour avoir le maximum d'impact
- ▶ Combien de temps vous vous donnez pour réévaluer les améliorations et le degré de satisfaction ?

CAS PRATIQUE

- *Mon assistante consulte très souvent son téléphone portable personnel durant son temps de travail.*
- *Elle passe tout son temps de pause rivée dessus. Parfois quand je viens la voir à la sté pour lui parler, je la trouve encore en train de regarder son téléphone.*
- *Je trouve ça énervant. Pour moi c'est un manque de respect. Je ne la paie pas pour qu'elle passe son temps sur les réseaux sociaux.*



OBJECTIF(S)

Si insuffisant

**AMELIORATION ?
STABILISATION ?**

ECHANGES
HYPOTHESE(S)

ACTION(S)

RELATION
MOTIVATION

REDEFINIR

EXPERIMENTER

CONTEXTE
PERCEPTIONS
CADRE
OBJECTIFS

PROBLEME

COMPRENDRE

les mécanismes qui créent et
renforcent le problème



Questions ouvertes
Ecoute centrée sur la personne
Entretien motivationnel



Retour d'expérience Ajustements

COOPERATION



**MERCI
DE VOTRE
ATTENTION**

Gilbert... et moi
Rue des Martyrs
Paris, 2008

