

I Revues générales

Gestion du temps en cabinet libéral

RÉSUMÉ : La dermatologie libérale moderne exige non seulement des compétences médicales mais aussi des compétences managériales. À l'instar de la bonne gestion financière, une bonne gestion de la ressource temps participera à l'épanouissement du praticien et de son entourage, et à la satisfaction de ses patients. Bien gérer son temps et être organisé n'est pas inné mais est une compétence à acquérir et à améliorer. Il n'y a cependant pas de schéma pré établi et chacun est libre de ses choix de vie. Cet article expose quelques outils et réflexion de gestion du temps.



E. PARANT

Vice-président de la Société française de Dermatologie
Dermatologue libéral, CLISSON.

Le temps est une ressource précieuse pour les médecins libéraux. Les dermatologues subissent de plein fouet la pénurie de professionnels de santé organisée par les pouvoirs publics afin de réduire les dépenses de santé à partir de 1971 (création du *numerus clausus*).

Accaparés par les activités de soins, les praticiens libéraux sont très exposés au surmenage. 50 % des dermatologues américains rapportaient en 2021 une expérience de burn-out qui impactait leur efficacité professionnelle mais également leur santé mentale avec 19 % des praticiens rapportant des idées suicidaires. 400 suicides par an ont ainsi été rapportés parmi les médecins américains chaque année, surtout parmi les femmes [1].

Principes généraux de gestion du temps

1. Donner la priorité aux priorités

Le général Dwight Eisenhower, en charge de la supervision de la plus grande opé-

ration navale de tous les temps le 6 juin 1944, était un homme particulièrement organisé. Il avait mis au point une analyse des tâches selon une matrice à deux paramètres (importance et urgence) (*tableau I*). Une attention particulière doit être apportée à vos priorités de vie professionnelles et personnelles qui doivent être clarifiées.

La première case (tâches importantes et urgentes), par exemple une urgence médicale telle qu'une infection bactérienne grave, est toujours traitée en priorité et ne souffre d'aucune discussion. En fait, la case la plus importante de cette matrice est celle, trop souvent négligée, des actions importantes et non urgentes. Les activités importantes et non urgentes seront planifiées et priorisées dans votre calendrier, idéalement au moment où votre énergie est la plus élevée [2]. Dans cette catégorie, on placera, au niveau professionnel, toutes actions de formations, le travail personnel de veille bibliographique, l'organisation du cabinet, la mise en place d'habitudes vertueuses de transmission du savoir aux plus jeunes ou à d'autres professionnels de santé, par exemple.

	Tâche urgente	Tâche non urgente
Tâche importante	À faire en priorité	À planifier et à faire en priorité
Tâche non importante	À déléguer	À déléguer ou ignorer

Tableau I : Matrice Eisenhower.

Sur le plan personnel, il sera capital de prendre soin de soi, tant physiquement que psychiquement. On réalisera les bilans de santé nécessaires, s'astreindra à une bonne hygiène de vie et établira un rythme de travail adapté à chacun. Nous avons le luxe de pouvoir organiser notre planning comme nous l'entendons, ou presque... Il n'en demeure pas moins que nous avons un rôle et une responsabilité dans l'accès au soin, le suivi des patients et la continuité des soins. C'est la noblesse de notre fonction.

2. Levier de la planification : visualiser vos objectifs et vos projets

L'utilisation d'un agenda permet d'anticiper les périodes de tensions et de mieux répartir les tâches. Par exemple, on pourra anticiper les urgences médicales en libérant des plages libres pour les rendez-vous d'urgence qui seront ouvertes hebdomadairement.

Lors des projets importants, l'utilisation d'un rétroplanning sera utile. Un rétroplanning est une représentation graphique des actions d'un projet avec une *deadline*.

Par exemple, la mise en place du projet 365 SFD, avec les différentes étapes chronologiques, est parfaitement résumée sur



Fig. 2 : Calendrier Seinfeld (ne pas briser la chaîne).

le rétroplanning (fig. 1). On peut également l'appliquer pour tout projet.

Rester motivé : l'utilisation d'un calendrier Seinfeld (fig. 2). Jerry Seinfeld, humoriste américain, avait une manière efficace de travailler chaque jour : cocher d'une croix la tâche à effectuer quotidiennement sur un simple calendrier et ne pas briser la chaîne

3. Chunking

Cette technique consiste à regrouper des tâches identiques dans une même unité de temps et de lieu. Très souvent pratiquée sans en avoir conscience, le gain de temps et d'énergie est considérable. Aussi, il est recommandé de réserver des plages horaires dévolues à telle ou telle activité : programmer ses petites chirurgies et activités laser par demi-journée. Se réserver 1 h de la journée pour ses tâches administratives, courriels ou appels téléphoniques.

Le temps de concentration pour passer d'une action à une autre étant de quelques minutes, l'enchaînement de tâches identiques vous épargnera ce gaspillage [3].

4. Connaissance de soi

Chaque personne appréhende sa relation au temps suivant des modalités propres qu'on peut catégoriser en plusieurs profils psychologiques [4] :

– l'**altruiste** désireux de "faire plaisir" dans la crainte de déplaire. Cela évite



Fig. 1 : Rétroplanning 365 SFD (Philippe Fournier).

Revue générale

les conflits à court terme au prix de tensions à long terme. Il devra aussi “penser un peu à lui” et devra apprendre à dire non ;

– **le “travaillomane”**. La valeur travail est très forte et il est prêt à se retroucher les manches et se jeter corps et âme dans des tâches gigantesques. En réalité, cette personne aura tendance à rendre les tâches plus compliquées qu’elles ne sont, devra travailler à la simplification et à limiter la dispersion. L’important sera de regarder le résultat et non pas les efforts déployés ;

– **personne dont “fais-vite” est la devise**. De très nombreux objectifs sont fixés à la journée. Chaque minute est chronométrée mais Monsieur “fais vite” ne pourra pas boucler la moitié de ses tâches. Ceci participera à son stress et aura également un impact négatif sur son entourage. Une amélioration significative sera apportée par gestion de son temps avec la priorisation des tâches, l’organisation du travail et de ses pauses ;

– **le “soit fort”**. Pas question d’afficher la moindre faiblesse. Tout travail est accepté. “Ça devrait passer... je profite des embouteillages pour boucler un dossier urgent”. Le risque de point de rupture et de *burn out* est important. Cette personne devra apprendre à déléguer, à se fixer des objectifs plus réalistes, accepter d’exprimer son ressenti et s’accorder le droit à l’erreur ;

– **personne en quête de perfection**. “Sois parfait” est un voleur de temps. Cette personne perd un temps considérable dans les détails annexes et en oublie l’essentiel. Un recentrage sur les priorités est fondamental, de même qu’un travail sur soi.

5. Une chasse aux voleurs de temps devra être entreprise

Une auto-analyse est impérative. Observons-nous une journée. Des actions récurrentes, compulsives, addictives même, peuvent nous rogner du capital temps : surf sur internet, réseaux “sociaux”, sites marchands, temps de transport trop longs...

POINTS FORTS

- La matrice Eisenhower est la priorisation des tâches selon leur degré d’importance et d’urgence
- Le *chunking* ou l’art organiser en unité de temps et de lieu des actions identiques est un outil puissant.
- Savoir déléguer et bien s’entourer est la clé du succès : l’interdépendance est supérieure à l’indépendance
- Savoir se préserver : garder du temps à soi pour se ressourcer et recharger ses batteries.

“La perfection, ce n’est pas quand il n’y a plus rien à ajouter mais plus rien à supprimer”, disait Antoine de Saint Exupéry.

6. Délégation des tâches

Dans son livre iconoclaste “*La semaine de 4 heures*”, Tim Ferriss utilise le levier de la délégation et d’externalisation de tâches au maximum afin de ne travailler plus que 4 heures par semaine [5] ! Au cabinet, il est conseillé, par exemple, de déléguer le courrier (secrétariat), l’entretien des locaux, la comptabilité, l’informatique.

Un assistant médical formé ou un infirmier permettront également de gagner en efficacité. Vous pouvez également gagner du temps médical en ayant recours à un ou des remplaçants ou à un dermatologue collaborateur. L’intérêt principal d’être épaulé par un collègue est d’assurer une meilleure continuité des soins. Au domicile également, il est impératif de se faire aider !

Pour chacune des délégations, et à moins que vous ayez une âme de chef d’entreprise, il est souvent préférable d’utiliser une société de service que d’embaucher du personnel. Des factures sont nettement plus légères en contraintes qu’une augmentation de la masse salariale et limitent les aléas de la gestion du personnel.

Une étude récente de la FFFCEDV (Fédération française de Formation

continue en Dermatologie-Vénéréologie) a montré que près de la moitié des dermatologues français présentait des signes d’épuisement professionnel. Les dermatologues possédant un secrétariat au cabinet sont moins soumis significativement au risque de *burn out* (46 %) et de stress que ceux qui n’en possèdent pas (63 %) [6].

7. Synergies et collaborations

Le travail d’équipe, les échanges inter-spécialités sont évidents et structurels dans les hôpitaux. C’est une raison de leur attractivité. De plus, la recherche et l’enseignement universitaires placent les CHU au sommet de la pyramide des synergies. Réunissez dans un même lieu, des enseignants-chercheurs, des cliniciens, des étudiants, une pléiade de personnel paramédical, des pharmaciens dans des locaux bien agencés et bien entretenus par une armée de personnel technique et vous créerez un pôle d’excellence. Le mode d’exercice représenté par un professionnel de santé isolé travaillant seul, en toute indépendance, au rez-de-chaussée de sa résidence principale, comme le faisait les médecins de famille, semble appartenir au passé.

Pour Stephen Covey, il est souhaitable d’évoluer sur le plan professionnel de la dépendance à l’indépendance, étape intermédiaire qui mène à l’interdépendance [7]. Il est possible, et conseillé également en secteur libéral, de travailler en

groupe. On pourra envisager de rejoindre des regroupements de praticiens dans le cadre de cabinets de groupes, de CPTS, de cliniques, de plateaux techniques qui offrent un large panel de partages d'informations, de matériel, et de collaborations. De nombreuses instances et liens professionnels variés sont disponibles pour améliorer notre formation et rester en contact avec nos confrères.

8. Formations et informations

L'accès à la formation et l'information est une ressource précieuse. Les associations départementales de formations médicales continues (FMC), membre de la FFFCEDV, la Société française de dermatologie, de même que les revues accessibles aux dermatologues contribuent à la mise à jour des connaissances.

Le Syndicat national des dermatologues et vénéréologues (SNDV) propose également des formations pour médecins et assistants et des DPC.

9. Dermatologie 3.0

L'utilisation de l'outil informatique a permis une révolution dans nos pratiques quotidiennes. Une bonne connaissance du logiciel métier avec la création de fiches d'informations, d'ordonnance type permet un précieux gain de temps. L'accès à de nombreuses ressources et formations en ligne permet également de se former en évitant des déplacements inutiles. La télémedecine permet de consulter et donner des avis à distance. Elle est particulièrement adaptée aux régions isolées et sous-dotées en dermatologues. La FFFCEDV organise régulièrement des journées dédiées au numérique.

■ Conclusion

L'organisation de son mode d'exercice et de son temps permet un exercice professionnel plus serein. Il existe de nombreuses possibilités d'améliorer sa gestion du temps et, clairement, le travail

collaboratif, le regroupement de tâches, une bonne connaissance de soi-même, une bonne maîtrise du numérique constituent des clés majeures du gain de temps.

BIBLIOGRAPHIE

1. LEE MS, VINOD E, NAMBU DIRI J. Beyond burnout: talking about physician suicide in dermatology. *Am Acad Dermatol*, 2021;85:1055-1056.
2. Pascale Bélorgey: *La boîte à outils de la gestion du temps*. 2014, Ed. Dunod.
3. Xavier Delengaine: *101 astuces pour mieux s'organiser*. 2014, Ed. Eyrolles
4. Frédéric Dulieu: *Les 5 clés pour gérer son temps*. 2018, Ed. Dunod.
5. Timothy Ferriss: *La semaine de 4 heures*. 2009, Ed. Pearson.
6. JOUAN N, TAIEB C, HALIOUA B *et al.* Burn out among french dermatologists: a national survey. *J Europ Acad Dermatol Venereol*, 2022;37:e194-e196.
7. STEPHEN R. Covey: *Les 7 habitudes*. Ed. J'ai lu 2013.

L'auteur a déclaré ne pas avoir de liens d'intérêts concernant les données publiées dans cet article.