

Photographie du Management des SMU

Dr Marion DOUPLAT, MCU-PH
Cheffe de Service des Urgences Lyon Sud
Board Management SFMU (Lyon)



FEDORU
Fédération des Observatoires Régionaux des Urgences

Journée plénière de la FEDORU
31 mars 2026

Déclaration de liens d'intérêt

Si oui, cochez

Consultant ou membre d'un conseil scientifique

Conférencier ou auteur/rédacteur rémunéré d'articles ou documents

Prise en charge de frais de voyage, d'hébergement ou d'inscription à des congrès ou autres manifestations

Investigateur principal d'une recherche ou d'une étude clinique

Quelle team êtes- vous?

**Le management aux urgences,
c'est un peu comme faire du
jonglage...**



Quelle team êtes- vous?

Le management aux urgences,
c'est un peu comme faire du
jonglage... **sauf qu'on vous lance**
des tronçonneuses en feu dans
le noir



Quelle team êtes- vous?

Le management aux urgences, c'est un peu comme faire du jonglage... sauf qu'on vous lance des tronçonneuses en feu, dans le noir, **avec une alarme en fond sonore.**



Quelle team êtes- vous?

Manager un service d'urgences,
**c'est comme piloter un avion en
pleine tempête...**



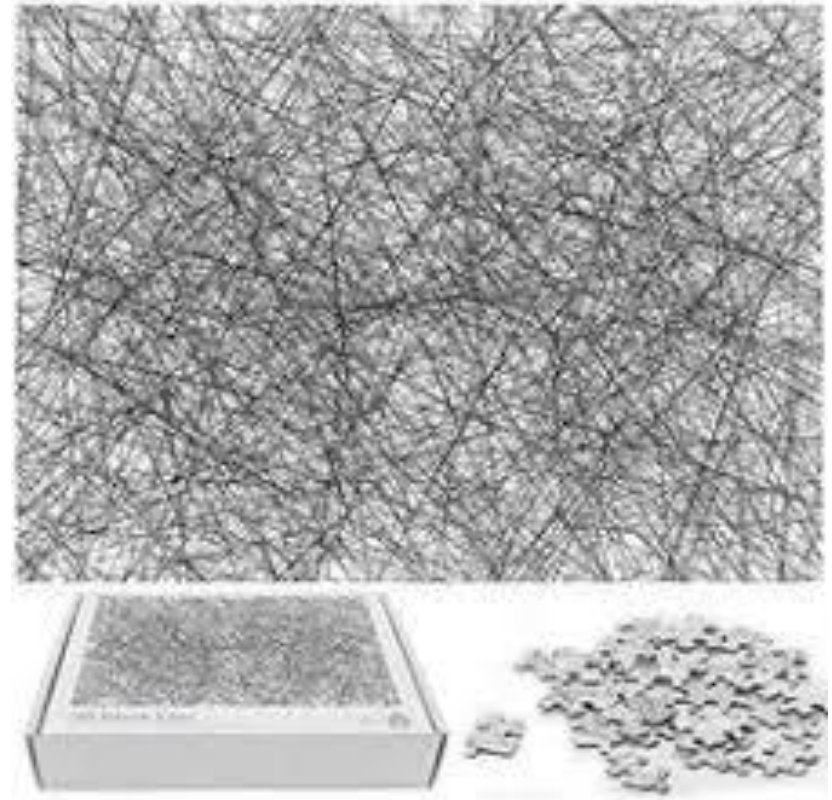
Quelle team êtes- vous?

Manager un service d'urgences,
c'est comme piloter un avion en
pleine tempête...**sauf que vous
construisez aussi l'avion
pendant le vol.**



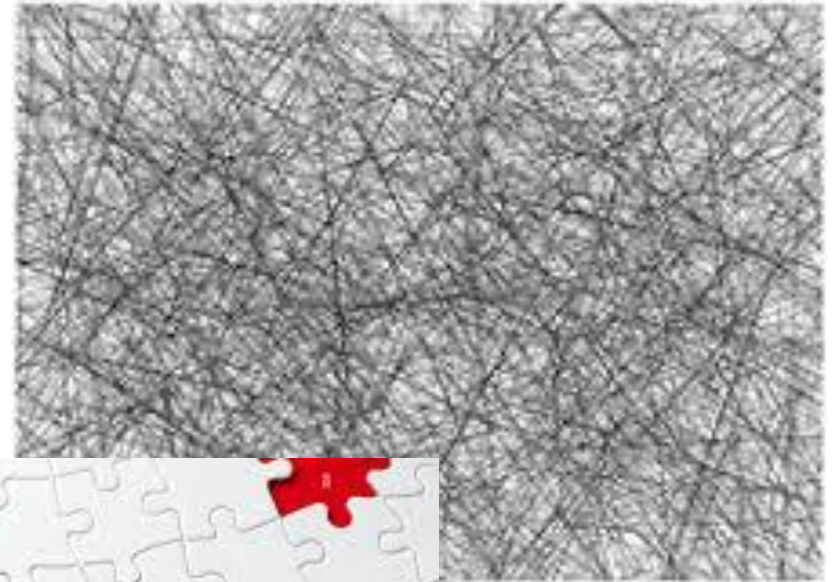
Quelle team êtes- vous?

**Manager un service d'urgences,
c'est comme faire un puzzle...**



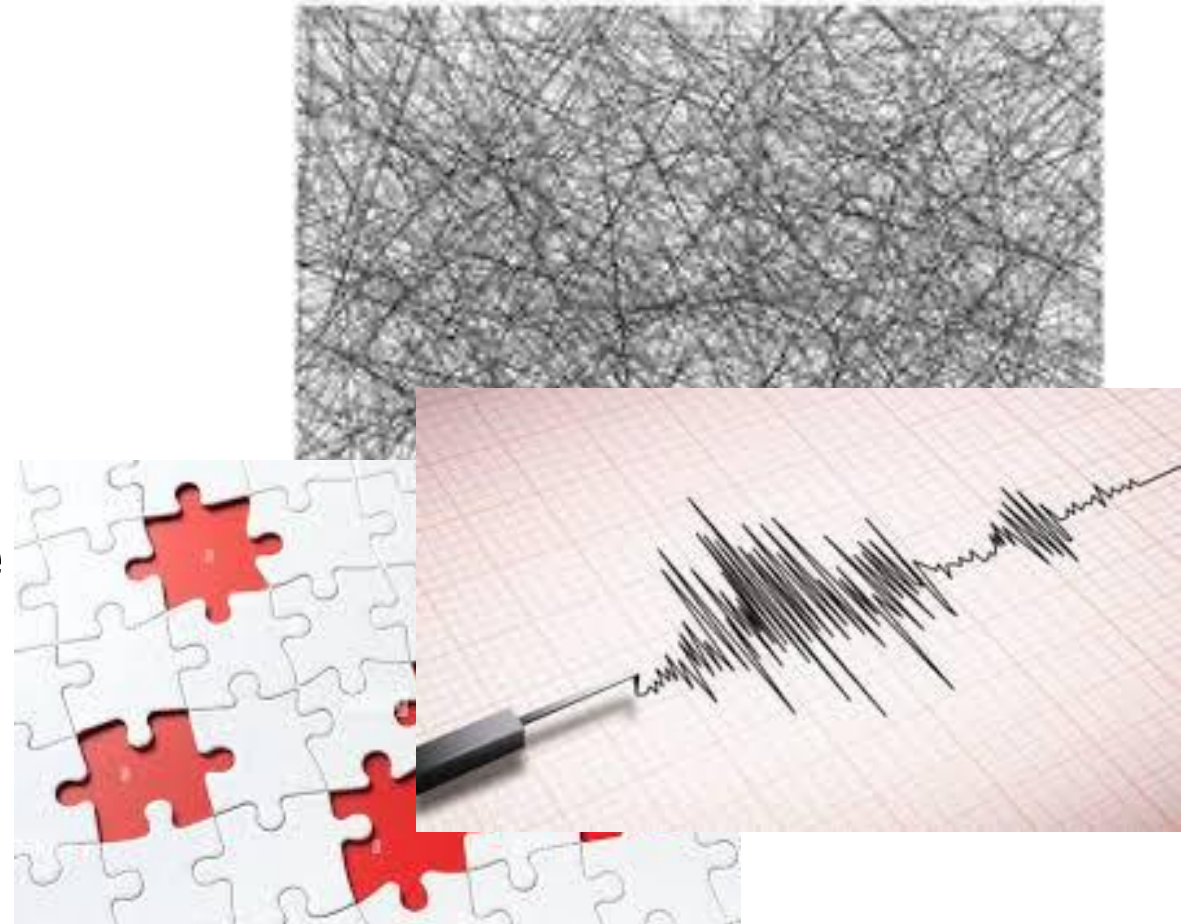
Quelle team êtes- vous?

Manager un service d'urgences,
c'est comme faire un
puzzle...**sauf qu'il manque des
pièces, que certaines changent
de forme en cours de route...**



Quelle team êtes- vous?

Manager un service d'urgences, c'est comme faire un puzzle...sauf qu'il manque des pièces, que certaines changent de forme en cours de route **et que quelqu'un secoue la table toutes les 5 minutes.**



Quelle team êtes- vous?

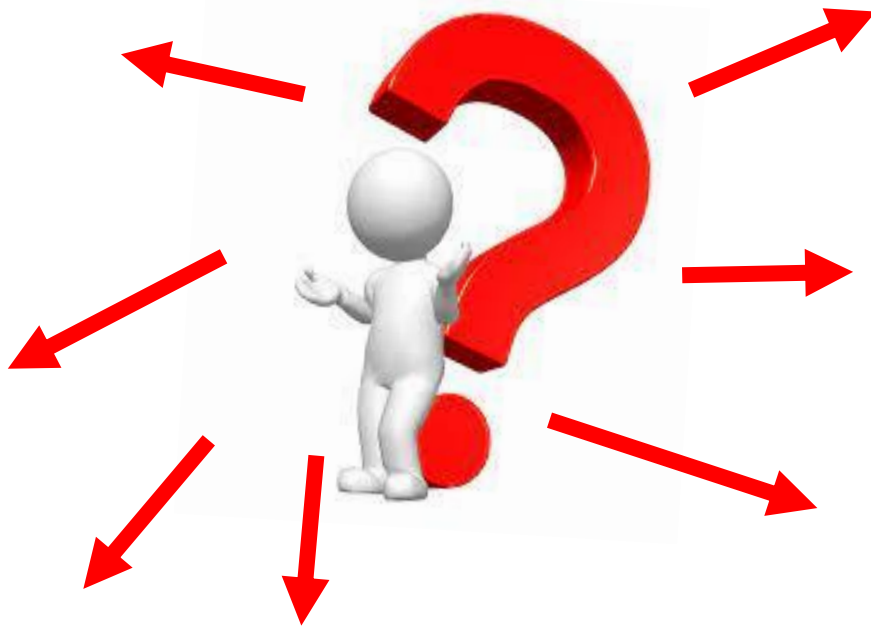
Ou vous avez peut-être trouvé la sérénité...



Constat

Si vous avez déjà essayé de gérer un flux de patients, une équipe épuisée, un manque de lits et trois conflits en même temps...

Vous savez que le management aux urgences n'est ni intuitif... ni optionnel.

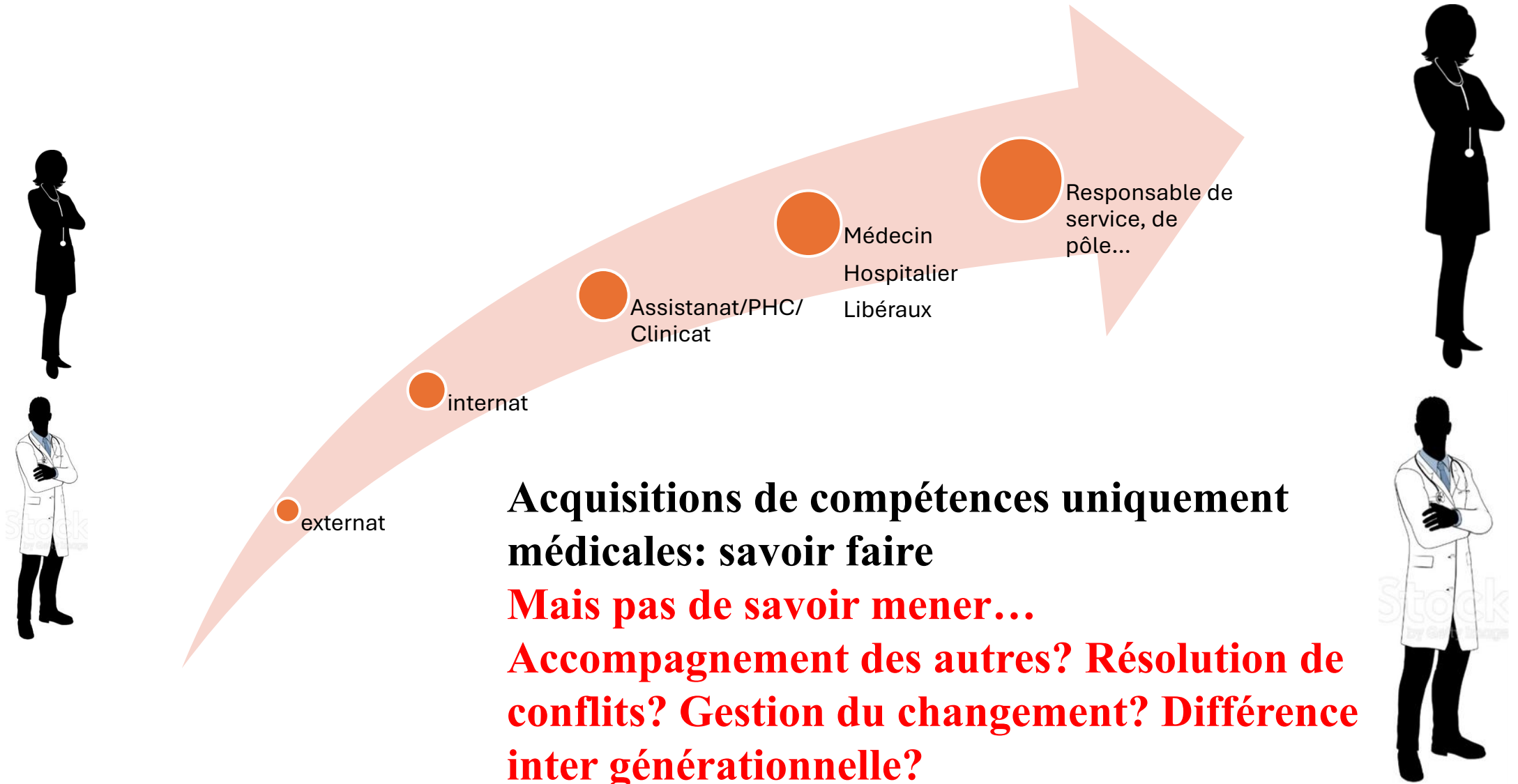




Les enjeux d'aujourd'hui
et les défis de demain..



Un long processus continu... automatique





- **Objectif:**

- dresser un état des lieux des pratiques managériales, des modèles d'organisation et des dynamiques d'équipe actuellement à l'œuvre dans les structures d'urgence
- identifier les leviers et les freins rencontrés au quotidien dans les fonctions managériales.

- **Méthode:** Enquête nationale auprès des managers de structure de médecine d'urgence, dans le cadre de ses travaux en faveur du pilotage, du management et de l'évolution des organisations dans les services d'urgence.

- **Outil:** questionnaire de 63 questions diffusé par mail, via le site de la SFMU du Board management, via la FEDORU.



BAROMETRE DU MANAGEMENT DANS LES SU

Population cible: chefs de services, adjoints, responsables d'unité fonctionnelle...et exerçant dans un SAMU et/ou une structure des urgences et/ou SMUR en France.

Diffusion pendant 6 mois

Résultats: 370 réponses (30%)

.

Board Management & leadership Enquête

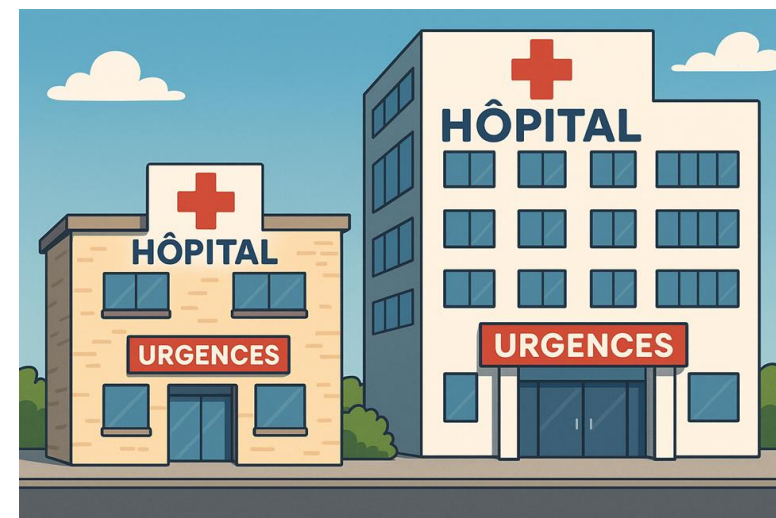
Le Board Management de la SFMU lance une enquête nationale auprès des managers de structure de médecine d'urgence, dans le cadre de ses travaux en faveur du pilotage, du management et de l'évolution des organisations dans les services d'urgence.

Ce questionnaire s'adresse aux chefs de services, adjoints, responsables d'unité fonctionnelle...et exerçant dans un SAMU et/ou une structure des urgences et/ou SMUR



Population

	Effectif	%
Homme	233	63%
<i>Age :</i>		
Entre 25 et 34 ans	34	9%
Entre 35 et 44 ans	147	40%
Entre 45 et 54 ans	97	26%
Entre 55 et 64 ans	85	23%
plus de 65 ans	7	2%
<i>Quel est votre statut professionnel ?</i>		
Praticien hospitalier ou équivalent	345	93%
Statut universitaire (PUPH / professeur associé / MCU-PH)	25	7%
<i>Dans quel type d'établissement exercez-vous ?</i>		
Dans un CHU	104	32%
Dans un Centre hospitalier public	192	59%
Dans un Établissement de santé privé d'intérêt collectif	10	3%
Dans une Clinique privée	15	5%
Dans un Hôpital des armées	5	2%



Fonctions managériales

Quelle est votre fonction managériale ?		
Chef de service	170	58%
Chef de service adjoint	34	12%
Responsable d'unité fonctionnelle	89	30%
S'agit-il de votre première fonction managériale ? Oui	136	43%
<i>Depuis quand exercez-vous des fonctions managériales (nombre d'années cumulées avec fonction managériale hors interruptions éventuelles) ?</i>		
Moins d'un an	37	12%
Entre 1 et 2 ans	43	13%
Entre 3 et 5 ans	93	29%
Entre 6 ans et 10 ans	68	21%
Plus de 10 ans	79	25%
<i>Avez-vous d'autres fonctions / mandats au sein de l'établissement ?</i>		
Responsabilité en CME ou commission hospitalière	106	23%
Aucun	34	22%
Autres mandats internes à l'établissement	86	18%
Autres mandats externe à l'établissement (ex: Commissions de GHT, sociétés savantes, etc..)	85	18%
Chef de pôle	40	9%
Chef de pôle multi-établissement	12	3%



Temps de travail



- **Temps managérial inclus pour 77%**



- **Entre 49h et 60h: 49%**
- **Entre 61h et 80h: 23%**



Répartition

- **De 11% à 20%: 28%**
- **De 21% à 30%: 15%**
- **De 31% à 40%: 11%**
- **De 41% à 50%: 22%**



- **Temps suffisant: 53/100 +/-26**

Organisation des réunions de service médicale



Fréquence

- **42% mensuelles**
- 27% trimestrielles
- 13% semestrielles
- 12% hebdomadaire,
- 6 % jamais

Les freins:

- **40%: Manque de temps des équipes**
- 23%: Manque de temps managérial
- 20%: Dynamique d'équipe peu favorable
- 3%: pas d'utilité

Qualité relationnelle avec l'équipe médicale: 78/100 (+/-16)

Organisation des réunions de service pluriprofessionnelles



Fréquence

- **42% semestrielles**
- 27% trimestrielles
- 15% semestrielles
- 8% jamais
- 6% hebdomadaire

Les freins:

- **34%: Manque de temps des équipes**
- 31%: Manque de temps managérial
- 7%: Dynamique d'équipe non favorable
- 7%: pas d'utilité

Qualité relationnelle avec l'équipe paramédicale: 81/100 (+/-13)

Relation avec les cadres



Cadres

- **38% 1 cadre**
- 22% 2 cadres
- 20% plus de 3 cadres
- 16% 3 cadres
- 5% mutualisé



Concertation avec les cadres

- **48%: Systématiquement**
- 46%: Souvent
- 5% Occasionnellement
- 1%: Jamais

Qualité relationnelle avec l'encadrement: 81/100 (+/-18)

Relation avec le pôle



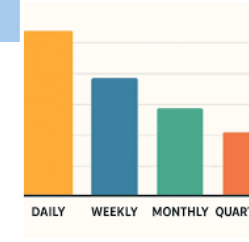
Echelon pôle

- 73% ont un échelon pôle
- 58% connaissent le contrat de pôle (les objectifs et moyens annuels du pôle)



Services du pôle

- 39% Médecine et anesthésie-réanimation
- 27% Médecine
- 26%:Anesthésie-réanimation
- 4% Chirurgie
- 4% Aucun autre service



Fréquence

- 27%:hebdomadaire
- 25%: mensuelle
- 19%:semestrielle
- 17%: trimestrielle
- 12%: jamais
- 1%: quotidienne

Qualité relationnelle avec le directeur référent: 69/100 (+/-24)

Relation avec la direction générale



Fréquence

- 29%: mensuelle
- 20%: semestrielle
- 18%:jamais
- 16%: hebdomadaire
- 14%: trimestrielle
- 2%:quotidienne

Qualité relationnelle avec le directeur: 63/100 (+/-26)

PROJET DE SERVICE



84% ont mis en place un projet de service



Elaboration:

- 45 % le chef de service
- 34% avec le cadre de service
- 10% aide administrative de l'hôpital
- 3% consultant extérieur

Les freins

26% Absence de temps

24% Absence d'appui méthodologique

21% Absence d'impulsion institutionnelle

FORMATION



65% ont déjà reçu une formation au management

12% avant leur prise de fonction

Formation institutionnelle proposée par l'établissement: 49 % , DU 19%

Echange de pratiques managériales 41%

Aisance dans les compétences managériale après formation: 63/100 (+/-23)

BESOIN EN FORMATION

Besoin de formation en management : 77%

Quelles formation vous paraissent prioritaires pour améliorer vos pratiques de manager ?	
Gestion d'équipe	16%
Gestion de projet	14%
Conduite du changement	14%
Gestion des conflits	16%
Communication interne (au sein de l'équipe et de l'établissement)	9%
Attractivité	6%
Communication externe et partenariats (patients, représentants des usagers)	2%
Gestion des risques et qualité (EIG, procédures, aspects juridiques...)	9%
Prise en charge des risques psycho-sociaux	5%

DISCUSSION

- Pistes de réflexion sur l'accompagnement des managers
- Majorité d'hommes 2/3
- Temps managérial protégé mais insuffisant avec un temps de travail important
- Structuration (réunion, projet...)
- Binôme fort avec le cadre++



DISCUSSION

- Relation avec les gouvernances de pôle et centrales qui pourraient être améliorées
- Multiplicité des missions en tant que manager et cumuls de mandats → besoin de formation
- Résultats complémentaires
- Limites de l'étude

PERSPECTIVES

- Le management aux urgences, ce n'est pas un 'plus'
- Temps protégé
- Compétences à acquérir et maintien dans le temps
- Mentorat (féminin)/simulation
- Formations ciblées répondant aux besoins



L'équipe du Board



**Et merci à
Pauline!**

Merci pour votre attention !



FEDORU
Fédération des Observatoires Régionaux des Urgences