



**HAL**  
open science

**Michel Schuetz, directeur administratif,  
l'intrapreneuriat hospitalier pendant la crise Covid**

Noura Zaghmouri, Sarah Garidi

► **To cite this version:**

Noura Zaghmouri, Sarah Garidi. Michel Schuetz, directeur administratif, l'intrapreneuriat hospitalier pendant la crise Covid. Thierry Nobre; Julien Husson. Portraits d'acteurs clés du système de santé pendant la Covid-19: du volontarisme managérial individuel à la dynamique organisationnelle collective, Editions EMS, pp.134-140, 2022, Ad salutem (Caen), ISSN 2740-5141, 978-2-37687-576-5. 10.3917/ems.nobre.2022.01.0134 . hal-03644073

**HAL Id: hal-03644073**

**<https://hal.science/hal-03644073v1>**

Submitted on 21 Apr 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Chapitre 11 :**

## **Michel Schuetz, directeur administratif, l'intrapreneuriat hospitalier pendant la crise Covid**

Noura Zaghmouri

Maître de conférences, Université de Reims Champagne-Ardenne, Laboratoire ReGARDS

Sarah Garidi

Docteure en sciences de gestion, Université de Lorraine, Laboratoire CEREFIGE

### **Introduction**

Les méthodes développées dans le secteur industriel n'ont pas toujours rencontré un accueil favorable au sein du secteur hospitalier, face à des acteurs qui revendiquent l'approche humaine et personnalisée de leurs activités. Cependant, au regard des évolutions structurelles des établissements (fusions successives, instauration des pôles, etc.) et de l'ampleur des activités logistiques, il semble pertinent de s'intéresser à l'applicabilité et l'intérêt des méthodes industrielles.

Le portrait de Michel Schuetz, Directeur administratif au sein du groupement hospitalier Hôpitaux Robert Schuman (HRS), permet de revenir sur la transposition de méthodes développées dans le secteur industriel à la gestion des ressources matérielles et des approvisionnements au sein d'un hôpital en contexte de crise sanitaire et de pénurie. Fort de son expérience en secteur industriel et habitué aux situations de crise (grève, etc.), il a su se montrer créatif et a fait preuve d'ingéniosité dans l'objectif premier de permettre aux professionnels de santé d'assurer la prise en charge des patients atteints de Covid en toute sécurité.

Ce chapitre s'articule autour de trois parties. Nous revenons dans un premier temps sur son parcours marqué par un intérêt pour les innovations visant à faciliter la vie des professionnels. Nous présentons ensuite ses missions et ses activités aux HRS avant la crise, et précisons enfin

comment, grâce à une approche industrielle, il s'est révélé un acteur clé dans cette gestion de la crise sanitaire.

## **11.1. Un parcours initial focalisé sur le client**

Le parcours de Michel Schuetz révèle son attention permanente focalisée sur le client.

### **11.1.1. Un parcours professionnel axé sur l'amélioration continue en secteur industriel**

Ingénieur mécanique de formation, Michel Schuetz a toujours travaillé dans les opérations, et plus particulièrement la supply chain. Il déclare ainsi « *j'ai fait des opérations toute ma vie* ». Ses 23 années d'exercice professionnel au sein du secteur industriel, rythmées par des formations en lean management (Master Black Belt) et Supply chain permettent de le qualifier d'expert.

Michel Schuetz montre un intérêt marqué pour les innovations et une curiosité intellectuelle autant dans la vie professionnelle que dans la vie privée. Lorsqu'il évoque ses premières années professionnelles en tant qu'ingénieur process, il indique que l'optimisation était l'une de ses priorités dans le but de faciliter les tâches des salariés et de résoudre les difficultés. Avec humour, il met en lien cette réflexion avec ses conditions de travail : « *qu'est-ce que je peux faire pour ne pas être réveillé en pleine nuit et avoir à régler des problèmes* ».

Ses anecdotes personnelles sur son quotidien renvoient également à une volonté de se « *faciliter la vie* » avec une anticipation permanente des tâches ménagères pour simplifier celles qui suivront.

### **11.1.2. Un parcours orienté client enrichi par de nombreuses expériences de gestion de crises**

Son expérience au sein du secteur industriel lui a permis de développer une attention permanente et soutenue pour le client, qui est devenu sa principale préoccupation, pour lui « *pas de client, pas de salaire* ». Ainsi, son approche centrée sur le client consiste à partir des besoins de ce dernier à définir les activités et construire et améliorer la chaîne de valeur.

Son parcours au sein du secteur industriel a également été jalonné de nombreuses crises (grève, incendie, événements climatiques aux USA, etc.). Grâce à un apprentissage sur le terrain et un ensemble de mesures organisationnelles réactives, il a appris à s'adapter en cherchant des

solutions rapides. Cela a modifié son regard sur les crises et a renforcé sa capacité à faire preuve d'une forte agilité.

Fort de cette expérience il décide de donner un nouvel élan à sa carrière professionnelle en poursuivant son parcours professionnel dans le secteur sanitaire.

## **11.2. Des missions à l'hôpital privilégiant des innovations centrées sur le patient**

Il y a 2 ans, Michel Schuetz rencontre dans le cadre privé le CEO (Chief Executive Officer ) des HRS, un établissement privé situé au Grand-Duché du Luxembourg. Les échanges portent rapidement sur des éléments de stratégie, Michel Schuetz propose au CEO de jeter un œil à leur projet stratégique. En prenant connaissance du contenu, Michel Schuetz s'étonne que le patient soit si peu référencé dans le document « *je ne vois pas le patient là-dedans ?* ». Ces premiers échanges marquent le début d'une collaboration et la proposition d'un poste de directeur administratif au sein des Hôpitaux Robert Schuman.

### **11.2.1. L'animation d'une fonction stratégique articulant les différentes dimensions de la prise en charge du patient**

Michel Schuetz intègre les Hôpitaux Robert Schuman en tant que directeur administratif, réel choix stratégique de la direction. Il gère environ 800 personnes affectées à différents services supports (construction, achat, *ingeniering*, maintenance, nettoyage, sécurité, *supply chain*, alimentation, accueils, etc.).

En tant que dirigeant, il participe à la définition de la stratégie et défend la traduction de sa vision « *en actions tangibles pour les salariés* » afin de mobiliser l'ensemble des acteurs dans la même direction. Ainsi, il élabore et mobilise des outils permettant à chacun de donner un sens à son action et de se positionner au regard de la stratégie définie par la direction. Pour lui, le plus difficile est de mettre les objectifs stratégiques « *en corrélation avec les gens et avec les métiers* ». Il déploie par exemple l'outil A3 qui permet une déclinaison des objectifs stratégiques au niveau opérationnel au plus près des acteurs. Pour lui la notion d'effort est essentielle, les résultats obtenus doivent être corrélés aux ressources allouées.

### **11.2.2. Le pilotage d'une équipe dédiée à l'innovation et l'amélioration continue**

Dès son arrivée, Michel Schuetz, soutenu par la direction, fait le choix stratégique de promouvoir la notion de compétence au sein du HRS et d'en faire une priorité. Il recrute et pilote une équipe d'experts dédiée à l'amélioration continue. Cette équipe est composée, entre autres, d'ingénieurs, de *supply chain manager*, de *black belt* et *masters black belt* et de *masters lean*. Elle travaille régulièrement sur des projets d'amélioration continue impulsés par la direction et portant sur l'ensemble des services supports ou opérationnels.

Il développe ainsi des coopérations pluriprofessionnelles au sein de l'établissement, particulièrement avec les équipes soignantes. Avec son équipe, il pilote plusieurs chantiers Kaizen<sup>1</sup> de courte durée visant à faciliter le travail des professionnels par l'obtention rapide de résultats. Il insiste sur son rôle de soutien méthodologique, « *on amène une méthodologie et on fait ça avec les gens du terrain* ». Pour lui, il est indispensable de transmettre la méthodologie de démarche d'amélioration et de résolution de problèmes à l'ensemble des collaborateurs. Son équipe s'est engagée aussi dans une démarche de transmission des savoirs et de formation des professionnels.

Michel Schuetz rapporte l'exemple d'un projet d'amélioration mené en gériatrie aigüe sur une période de cinq jours. La direction, alertée, par un épuisement des professionnels, demande à Michel Schuetz et son équipe d'intervenir. En partenariat avec les professionnels du service, il effectue un travail d'analyse des activités afin d'identifier les difficultés rencontrées et de définir des mesures organisationnelles permettant d'améliorer les conditions de travail. Ensuite il évalue et suit l'évolution de ces mesures par la création d'un indicateur renseignant sur le temps passé auprès du patient. L'objectif est de remettre le patient au cœur de la prise en charge transposant ainsi son approche industrielle centrée sur le client.

L'efficacité et l'efficience sont les mots d'ordre, Michel Schuetz veut toujours aller plus loin dans sa démarche d'amélioration. Pour lui les perspectives d'innovation et d'optimisation sont très larges et concernent l'ensemble des activités de l'établissement, son défi sera d'identifier les stratégies gagnantes.

### **11.2.3. Une expérience du client au service d'une meilleure prise en charge du patient**

---

<sup>1</sup> Kaizen est un terme japonais signifiant amélioration continue

L'attention portée au client acquise et développée au cours de son expérience professionnelle, se perpétue au sein des HRS. Il s'intéresse fortement aux besoins et demandes des patients. En collaboration avec le service qualité, il organise des moments de recueil d'informations auprès des patients afin de recenser leurs attentes et d'appréhender ce qui est important à leurs yeux<sup>11</sup>. Il perçoit par exemple, l'importance pour le patient de recevoir des informations claires et transparentes sur son état de santé et d'avoir des temps d'échange avec les professionnels pour pouvoir s'exprimer librement sur ses peurs, etc. En partant des besoins et des demandes du patient, il va chercher à améliorer les activités menées au sein de l'établissement. Plusieurs réflexions sont en cours pour optimiser le vécu de l'hospitalisation, l'une d'entre elles porte sur les moyens d'anticiper et de faciliter les démarches administratives.

### **11.3. Des initiatives entrepreneuriales pour pallier aux difficultés d'approvisionnement d'équipement de protection**

Fin février 2020, le Luxembourg connaît son premier décès lié à la Covid-19. Bien avant l'intervention de l'Etat, qui a plus tard mis en place une cellule logistique et une cellule d'approvisionnement, les HRS se sont organisés afin d'assurer l'approvisionnement en ressources matérielles nécessaires. Les missions de Michel Schuetz en lien avec l'approvisionnement et la gestion des équipements de protection individuelle (EPI) deviennent essentielles afin de garantir la sécurité des professionnels.

#### **11.3.1. La réintégration d'une activité de production défaillante**

Au sein des HRS, le début de la crise marque une explosion de la consommation d'EPI et notamment des masques FFP2<sup>2</sup> très peu utilisés avant la crise sanitaire. En trois jours l'établissement connaît une augmentation de 400 %, une semaine après cette augmentation atteint les 1000%. L'un des principaux objectifs de Michel Schuetz et de son équipe est alors de garantir la sécurité des professionnels soignants.

Dans un premier temps, Michel Schuetz a acheté l'ensemble des équipements disponibles auprès des fournisseurs habituels. Ceux-ci se retrouvant en rupture de stock, il s'est alors tourné vers d'autres solutions d'approvisionnement. Les problèmes d'approvisionnement se sont ensuite rapidement succédés : non-conformité des équipements importés de l'étranger, problème de transport (pays confinés, piraterie, etc.), etc., « *la supply chain s'est retrouvée à*

---

<sup>2</sup> filtrent au moins 94 % des aérosols

*plat* ». Un appel lancé via les réseaux sociaux permet de recueillir de nombreux dons qu'il a fallu gérer, vérifier la conformité et structurer. Cet élan collectif n'a pas empêché une situation de pénurie amenant Michel Schuetz et son équipe à s'engager dans une démarche de créativité. Une des premières idées fut une tentative de recyclage des masques en travaillant avec 2 universités allemandes sur le processus de reconditionnement et de re stérilisation.

Cette succession d'aléas a incité Michel Schuetz à réfléchir aux moyens de développer une forme d'autonomie afin de répondre aux besoins en masques de l'établissement. Il se dit alors « *ce ne doit pas être si compliqué que ça de fabriquer un masque* ». Il se renseigne sur le processus de fabrication de masques en visionnant des vidéos sur Youtube et en identifiant les équipements nécessaires et les modalités de leur acquisition.

Après avoir construit un business plan, il le présente au conseil d'administration des HRS qui donne son aval le 4 avril 2020. La production est confiée à une filiale du groupe HRS : Santé Services S.A., initialement active dans la coordination des activités de restauration du groupe hospitalier. Avec le soutien financier du gouvernement Luxembourgeois, une usine complète est construite. Après l'acquisition d'une première machine et sa configuration, l'achat de matière première, le recrutement des ressources humaines, la création de plusieurs prototypes et l'obtention des certificats « Medical Device », une ligne de production d'une capacité de 20.000 masques chirurgicaux par jour est lancée. C'est ainsi que le 15 septembre 2020 est produit le premier masque commercial. En octobre 2020, le groupe investit dans une seconde machine produisant des masques, cette fois de type FFP2. Parallèlement les HRS ont collaboré avec des couturières locales pour concevoir des tenues de protection. Aujourd'hui, la filiale a élargi ses activités dans le domaine de la fourniture en articles de protection, une cinquantaine de produits (tenues de protection, masques, etc.) sont commercialisés et un site de vente en ligne a été créé. L'objectif est de fournir du matériel de qualité pour les professionnels du secteur de la santé afin de leur permettre de travailler dans un environnement sécurisé.

Au cours de ce défi logistique, les HRS ont bénéficié du soutien d'une équipe de 12 volontaires d'Amazon qui étaient en home office à cette période. Pour Michel Schuetz, ce sont « *les meilleurs logisticiens au monde* ». Ils ont participé aux activités logistiques, d'approvisionnement et de choix de fournisseurs. Cette équipe conjointe HRS – Amazon a travaillé en étroite collaboration.

### **11.3.2. Un soutien aux organisations en difficultés**

Si les HRS ont pu répondre à l'explosion de la demande en EPI, une des volontés du Conseil d'Administration a été de soutenir les établissements en difficultés tels que les maisons de soins. Michel Schuetz revient sur le cas des difficultés vécues par les professionnels exerçant au sein des maisons de soins qui manquaient cruellement d'équipements. Sa volonté de favoriser la sécurité des professionnels a naturellement dépassé les frontières de son établissement. Soutenu par sa direction, il s'est engagé dans une démarche de soutien envers les autres établissements.

## **Conclusion**

Fort de son expérience en secteur industriel, Michel Schuetz a développé un intérêt prononcé pour le client, mais également pour les collaborateurs. C'est à partir de ces valeurs, qu'il prend ses fonctions en tant que directeur administratif au sein des Hôpitaux Robert Schuman. Ses priorités s'orientent ainsi vers le patient et les professionnels de l'établissement. C'est animé de ces convictions, qu'il a su faire preuve de créativité afin de soutenir les professionnels dans la prise en charge des patients atteints de Covid.

Si Michel Schuetz reconnaît que son impact sur la prise en charge des patients Covid est difficilement mesurable, il est indéniable qu'il a largement contribué à la gestion de la crise sanitaire au sein des HRS. Il trouve sa reconnaissance dans la certitude d'avoir « *aidé beaucoup de personnes* ».

Sa considération pour les ressources conduit aujourd'hui Michel Schuetz à mettre en garde contre une pénurie des ressources humaines. Face à ce risque, il oriente ses innovations dans ce sens : faciliter le travail des soignants et optimiser leur temps afin de leur permettre de passer davantage de temps auprès des patients et de redonner du sens à leur travail.