



**HAL**  
open science

## Dr Philippe Welter, de l'expertise médicale aux compétences managériales et stratégiques

Noura Zaghmouri

► **To cite this version:**

Noura Zaghmouri. Dr Philippe Welter, de l'expertise médicale aux compétences managériales et stratégiques. 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.139-145, 2022, 978-2-37687-576-5. hal-03644076

**HAL Id: hal-03644076**

**<https://hal.science/hal-03644076v1>**

Submitted on 28 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 10 :

## Dr Philippe Welter, de l'expertise médicale aux compétences managériales et stratégiques

Noura Zaghmouri

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

### Introduction

L'organisation hospitalière est caractérisée par la diversité des acteurs y exerçant : médecins, soignants et professionnels administratifs, chacun ayant un rôle défini (Glouberman et Mintzberg, 2001). Face aux enjeux divergents, les réformes successives se sont attachées à favoriser la coopération des différents acteurs autour d'une logique médico-économique. Ainsi, les évolutions de la gouvernance au sein des hôpitaux visent une plus grande participation des médecins au pilotage médico-économique, ainsi qu'aux décisions stratégiques (Crémieux, 2013). Cependant, cette participation demeure toujours un défi pour les directions des établissements hospitaliers. Lors de la crise sanitaire, le processus de décision a été fortement alimenté par l'expertise scientifique. Le rôle des médecins a ainsi évolué, les inscrivant au cœur des prises de décisions stratégiques.

Le portrait de Dr Philippe Welter, médecin anesthésiste réanimateur au sein des Hôpitaux Robert Schuman, permet d'appréhender la forte implication d'un expert médical dans la prise de responsabilités organisationnelles et managériales dans un contexte de crise sanitaire. Son appétence pour les activités de gestion et les questions organisationnelles l'a conduit à dépasser ses compétences médicales pour s'investir dans des missions de pilotage des activités et de gestion des ressources matérielles et humaines.

Ce chapitre s'articule autour de trois parties. La première porte sur son parcours reflétant son intérêt autant pour la spécialité médicale d'anesthésie et réanimation que pour les enjeux organisationnels au sein des hôpitaux. La deuxième partie relate ses contributions managériale et stratégique dans la gestion de la crise. La troisième partie permet d'envisager l'après-crise et les principes managériaux devenus essentiels dans les activités de Dr Philippe Welter.

### **10.1. De la formation de l'anesthésie et réanimation à l'appréhension des dimensions stratégiques et managériales des établissements de santé**

#### **10.1.1 D'un médecin passionné par sa spécialité ...**

Dr Philippe Welter se passionne pour les situations d'urgences dès son jeune âge. A 16 ans, il fait partie de la Protection Civile et de la Croix-Rouge où il participe à des missions de secours

et de rapatriement. C'est donc naturellement et à partir de cette passion qu'il s'oriente vers des études de médecine qu'il suit dans un premier temps à Nancy. Après un cursus général, son intérêt pour la médecine d'urgence et de soins intensifs reste fort, il poursuit son cursus par une spécialisation en soins intensifs à Liège, en Belgique.

Depuis 11 ans, Dr Philippe Welter est médecin anesthésiste réanimateur (MAR) au sein des Hôpitaux Robert Schuman. Son activité en service de réanimation l'a conduit à prendre en charge des patients dans un état critique et à « *prendre des décisions au quotidien* », notamment « *des décisions à fort impact* ». Il a également exercé au SMUR (Service Médicale d'Urgence et de Réanimation) et a géré des interventions lors de situations d'urgence. Les activités professionnelles de Dr Philippe Welter sont centrées sur la notion d'urgence, la gestion de crise et la médecine de catastrophe. Par ailleurs, depuis plusieurs années, il tient en étroite collaboration avec une équipe de médecins et infirmiers le poste médical au Marathon ING afin d'apporter un soutien médical aux coureurs le nécessitant. Il travaille ainsi en partenariat avec une infirmière anesthésiste des HRS. Leur relation est basée sur une confiance réciproque, ils ont appris à s'écouter et se coordonner.

Cette capacité à travailler en partenariat se retrouve dans ses activités de médecin. S'il tient un rôle central dans la prise en charge des patients hospitalisés en réanimation, il insiste sur son appartenance à une équipe de réanimation soudée face à la vie et la mort qui représentent le quotidien du service. Les membres de cette équipe se connaissent et se font confiance. Dr Philippe Welter sait que ses directives seront appliquées et suivies, les activités de contrôle n'ont pas lieu d'être. Si ses relations professionnelles gravitent autour du principe de confiance, celle-ci ne peut exister que par une reconnaissance des compétences professionnelles de ses collaborateurs.

### **10.1.2 ...à un médecin tourné vers les enjeux organisationnels**

Si la médecine d'anesthésie et de réanimation tient une place majeure dans les activités professionnelles de Dr Philippe Welter, ses intérêts professionnels s'orientent vers deux directions. D'une part, la médecine d'urgence qui le conduit à suivre une formation de gestion des crises et médecine de catastrophe et qui lui permet de répondre aux exigences et aux spécificités de sa spécialité médicale. D'autre part, les questions organisationnelles pour lesquelles il développe un intérêt et suit plusieurs formations dans ce sens, notamment une formation en management médical à Bruxelles qui lui permet d'acquérir des savoirs et des compétences managériales et organisationnelles. Il appréhende ainsi la complexité managériale et organisationnelle des établissements hospitaliers à travers la gestion administrative, les relations avec les différentes parties prenantes, le financement des activités, etc.

C'est fort de ce parcours qu'il parvient à combiner ces deux dimensions professionnelle et s'inscrit progressivement dans la réflexion managériale menée au sein des HRS. Dans un premier temps, il est invité à participer à des réunions avec les membres de la direction en tant que médecin anesthésiste. Puis, il est progressivement sollicité pour ses compétences organisationnelles et s'implique dans différentes réunions de travail. Il fait partie de plusieurs comités de l'établissement tels que le Comité médico-pharmaceutique et le Comité d'éthique.

## **10.2. Des prises de responsabilité institutionnelles et organisationnelles facilitantes pour la Covid**

Face au caractère soudain et exceptionnel de la crise, les établissements hospitaliers ont dû réagir vite, anticipant quelquefois les directives des pouvoirs politiques. Au Grand-Duché de Luxembourg, chaque établissement a dû rapidement s'organiser pour gérer la crise et déployer une stratégie avant de trouver un mode de coordination inter hospitalier. C'est dans ce contexte que les missions de Dr Philippe Welter ont évolué vers des activités de coordination.

### **10.2.1. Un acteur pivot naturel compte tenu de prise de responsabilité antérieures à la Covid**

Aux HRS, quand la crise arrive dans le Nord-Est de la France, la direction générale fait pleinement confiance à Dr Philippe Welter et lui demande de prendre les choses en mains. Il accepte spontanément. C'est ainsi, fort de ses compétences managériales et organisationnelles, qu'il est nommé coordinateur Covid pour le bloc opératoire et les soins intensifs. Ce choix est motivé par ses connaissances de l'organisation et du système de santé et sa capacité à mobiliser. Pour mener à bien cette nouvelle mission, Dr Philippe Welter s'appuie sur son leadership naturel, son attachement à la collaboration médico-soignante et sa capacité à prendre des décisions.

Son leadership s'illustre dans sa capacité à « *emmener tout le monde dans la même direction* », à fédérer, à rassembler. Pour lui, cette mobilisation collective est essentielle dans le contexte de crise. Afin de créer cette dynamique, il évoque une « *prise de pouvoir* » naturelle. Il explique cette capacité par sa grande reconnaissance de la richesse du terrain, des professionnels de terrain, du potentiel et la complémentarité médico-soignante : « *Si on écoute les professionnels de terrain, ça fonctionne beaucoup mieux* ». Pour lui, il est essentiel de faire confiance et de faire preuve d'écoute, c'est ainsi qu'il conçoit le travail en équipe et plus précisément la collaboration médico-soignante. En pleine crise, il délègue la gestion de la salle de réveil à l'infirmière anesthésiste avec laquelle il tient le poste médical du marathon ING.

Dr Philippe Welter se remémore le 1<sup>er</sup> cas Covid au sein des professionnels et la réunion qui s'est tenue pour définir la conduite à tenir. Le lendemain, la détection d'un deuxième cas de Covid chez les professionnels conduit Dr Philippe Welter à se positionner pour un arrêt immédiat de l'activité chirurgicale programmée, décision qu'il juge difficile mais indispensable. Il prend ainsi le lead et ses prises de décision sont rapides et assumées, portant par exemple sur une réorganisation du service de réanimation et le flux patient, il n'hésite pas à demander à « *casser les cloisons* ». Face aux remarques de la direction, il défend ses positions et porte la responsabilité de ses décisions. Auprès de ses confrères médecins anesthésistes, il tient un rôle de porte-parole auprès de la direction.

Sa capacité à fédérer a dépassé les logiques professionnelles au sein des HRS. Il a ensuite su dépasser les frontières organisationnelles pour s'inscrire dans une coordination avec ses collègues réanimateurs des autres établissements luxembourgeois.

### **10.2.2. Une coordination légitime des activités centrée sur la gestion des ressources**

Les missions de Dr Philippe Welter lors de la crise sanitaire se sont dans un premier temps mises en place au sein de la cellule de crise où sa capacité à prendre des décisions s'est concrétisée. Il a participé à la définition des orientations qui se sont ensuite affinées et précisées, au niveau des services. Dans cette situation de crise où il fallait agir vite, le processus de

décision s'est fortement allégé. Les strates hiérarchiques se sont effacées, simplifiant et accélérant la validation dans le processus de décision. Si les grandes orientations étaient définies au sein de la cellule de crise, au niveau du terrain, les décisions sont prises par consensus avec les professionnels soignants du terrain en tenant compte des ressources disponibles, il évoque « *des décisions prises ensemble en 5 mn* », « *on se voit, on discute, on décide* ». Dr Philippe Welter revient sur la décision portant sur l'application d'une capacité modulable d'accueil en réanimation à laquelle chacun a pu contribuer.

Dans ce processus de décision, les principales difficultés évoquées par Dr Philippe Welter sont le manque de visibilité et l'absence d'objectifs définis et de critère temporel. Il se demande « *jusqu'à quand va durer la crise ?* ». Son expertise en gestion de crise l'amène à faire le parallèle avec des situations de crise, telles qu'un attentat ou une catastrophe aérienne, où le nombre de victimes est circonscrit et où l'évaluation des efforts nécessaires est possible. Alors que dans le cas de la crise sanitaire, l'incapacité à se projeter provoque un épuisement légitime des équipes.

C'est dans ce contexte que la gestion des ressources, à la fois humaines et matérielles, s'est révélée capitale. Cette réflexion sur les ressources humaines s'est posée d'emblée, à la fois portant sur le nombre requis de professionnels au regard de l'afflux de patients mais également sur les compétences requises face aux spécificités de la prise en charge. L'un des principes clés appliqué par Dr Philippe Welter fut de « *mettre les bonnes personnes aux bons endroits* ». La notion de compétences devient centrale et décisive dans la gestion des ressources. Il s'agit ici de compétences en réanimation avec la prise en charge des patients sous assistance respiratoire. Les renforts humains ont ainsi été réfléchis en fonction des compétences.

## **10.3 Et après ?**

C'est fort de cette expérience d'une gestion de crise que Dr Philippe Welter aborde désormais ses missions au sein des HRS.

### **10.3.1. Les compétences au cœur de la gestion des ressources humaines**

La crise sanitaire a mis en lumière l'importante question des ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines, au sein des établissements hospitaliers. Concernant les ressources humaines, un élan de solidarité a conduit des soignants d'horizons professionnels variés à souhaiter s'engager dans la prise en charge des patients atteints de Covid. Si cet engagement a permis de mettre en place des renforts humains au sein des hôpitaux et mérite d'être salué, il ouvre une réflexion sur la notion de compétences, voire d'expertise. En effet, face aux spécificités de la prise en charge des patients atteints de Covid et au haut niveau de technicité associé, il apparaît légitime de se questionner sur le niveau de compétences des professionnels y participant. Pour Dr Philippe Welter, d'un point de vue gestionnaire, cette crise a renforcé ses convictions sur cette notion de compétences. Il est essentiel de tenir compte des compétences des professionnels. Aller à l'encontre de ce principe peut nuire au niveau de sécurité de la prise en charge. Il convient alors de s'interroger sur les modalités de recrutement et d'évaluation de ces compétences. La crise sanitaire permet d'ouvrir la réflexion sur la légitimité de l'expertise médicale dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, si les recrutements des professionnels soignants sont actuellement uniquement gérés par la direction des soins au sein des HRS, une réflexion est en cours sur une éventuelle participation des médecins au processus de recrutement des professionnels.

### **10.3.2. Préserver les équipes pour avancer ensemble**

Le caractère prolongé de la crise Covid marque une forme de durabilité et impose une régulation de l'activité en dissociant activité Covid et non Covid. C'est là que se situe le challenge de cette gestion prolongée. Dr Philippe Welter rappelle la nécessité d'intégrer la dimension ressources humaines dans la planification des activités et de porter un regard attentif sur les équipes et les professionnels afin d'éviter l'épuisement et la fuite. Il échange régulièrement avec son équipe afin de détecter et prévenir les vécus difficiles. Au sein des HRS, cette attention se concrétise de différentes façons telles que la gestion des plannings et des congés, etc.

Pour Dr Philippe Welter, une autre leçon de l'expérience vécue est l'importance de la coopération, notamment la collaboration médico-soignante. Cette coopération a permis une forme de mobilisation collective soutenue par un engagement commun dans un contexte de crise hors norme. La crise a développé les liens interpersonnels, la confiance réciproque s'est renforcée. Le travail d'équipe est devenu le travail en équipe et s'est révélé la clé de la gestion de l'afflux de patients et de la prise en charge des patients atteints de Covid. La crise sanitaire a ainsi bouleversé les relations interprofessionnelles mettant le principe de confiance au cœur de ces relations.

### **10.3.4. L'agilité comme réponse aux incertitudes de l'environnement**

La crise a mis en lumière la nécessaire agilité de l'hôpital qui doit sans cesse s'ajuster à l'environnement et aux besoins de santé de la population. Le changement fait partie de toute organisation et doit être intégré dans le management, « rien n'est jamais acquis définitivement et aucune structure ni aucune offre n'est définitivement performante. C'est l'acceptation du mouvement permanent qui l'est » (Barrand, 2017). Barrand (2017) assimile l'agilité à une forme d'anticipation, de flexibilité, et de réactivité permettant de s'adapter au contexte et de réduire les risques liés à l'incertitude. Cette approche s'impose au sein de toute organisation. Du point de vue de l'individu, l'agilité correspond à la rapidité du temps de réaction, notamment entre l'observation et la prise de décision. Face au manque de visibilité, il faut agir rapidement et décider vite. Pour Dr Philippe Welter, nous observons une contradiction entre l'agilité exigée au sein des hôpitaux et un processus de décision long et complexe impliquant de nombreux acteurs. Il appelle à une simplification du processus de décision.

## **Conclusion**

Le portrait de Dr Philippe Welter permet d'appréhender la capacité à combiner compétences médicales et managériales pour un médecin spécialisé en anesthésie et réanimation. Au-delà de révéler sa passion pour la médecine d'urgence et de réanimation, son parcours met en lumière une forte appétence pour les enjeux organisationnels au sein des hôpitaux. Ce sont ces intérêts personnels et professionnels qu'il va mettre au service du pilotage des activités et la gestion des ressources lors de la crise sanitaire. Son récit met en évidence l'apport de son expertise de terrain dans sa prise de responsabilité organisationnelle et managériale. Son leadership et sa proximité avec les acteurs de terrain ont permis une mobilisation collective face à un ennemi commun, le virus du Covid, mais également une gestion efficace des ressources humaines centrée sur les compétences requises. Cette expérience ouvre la réflexion sur les modalités d'intégration des compétences dans un contexte de pénurie des professionnels soignants.

## Références bibliographiques

Barrand, J. (2017). *Le manager agile : Agir autrement pour la survie des entreprises*. 3eme édition. Paris : Dunod.

Crémieux, F., Saulpic, O. & Zarlowski, P. (2013). *Chapitre 10*. Comment diffuser une logique médico-économique à l'hôpital : Éléments d'analyse et propositions à partir d'une étude de cas. Dans : éd., *L'innovation managériale à l'hôpital : 14 cas de mise en œuvre* (pp. 167-182). Paris: Dunod.

Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001). Managing the care of health and the cure of disease—Part I: Differentiation. *Health Care Management Review*, 26(1), 56-69.