

Une histoire incroyable et passionnante qui fait vibrer et donne envie de signer pour les 100 prochaines années

CAROLINE FRANCKX

Directrice Générale, CHU Brugmann

RÉSUMÉ

Caroline Franckx est à la tête du CHU Brugmann depuis 2 ans. Quelles sont les raisons qui l'ont motivée à intégrer l'hôpital public ? Quels sont les défis qui l'attendent ? A l'occasion du Centenaire, la Directrice Générale fait le bilan et regarde l'avenir avec beaucoup d'enthousiasme.

Quelles sont les raisons qui vous ont motivée à prendre la tête du CHU Brugmann ?

Je suis venue au CHU Brugmann, d'une part, parce que professionnellement, je me sentais prête à reprendre les rênes d'une institution de cette taille et avec cette complexité. J'ai travaillé dans le conseil pendant plus de 10 ans et, ensuite, pendant plusieurs années, dans le milieu hospitalier. J'ai notamment été adjointe au Directeur Médical des Cliniques de l'Europe et ensuite, Directrice Stratégie et Transformation. Avoir été au cœur des réflexions médicales, avoir professionnalisé la gestion des services médicaux et les avoir aidés à réaliser leurs projets de développement et transformation. m'a outillée et permis de comprendre les différents départements clés de l'hôpital.

D'autre part, j'ai été attirée par la transformation à réaliser ici, à Brugmann. C'est une institution publique qui présente un potentiel incroyable mais dont le fonctionnement doit être repensé et modernisé, afin de mieux correspondre aux enjeux actuels du secteur des soins. Piloter et être actrice de cette transformation avec les équipes était un défi que je brûlais d'envie de relever.

Qu'entendez-vous par transformation ?

La transformation du CHU Brugmann repose sur différents axes :

- 1. Le développement médical** : Brugmann a une histoire médicale très forte, l'hôpital a été pionnier dans de nombreuses disciplines. Aujourd'hui, c'est un socle fort de l'innovation médicale, orienté vers la recherche et un lieu de formation pour de nombreuses professions de santé. Notre volonté est de se redévelopper dans cet esprit afin d'être le partenaire de santé incontournable des Bruxellois. Personnellement, prendre conscience du poids de

cette histoire incroyable et passionnante me fait vibrer et me donne envie de signer pour les 100 prochaines années.

- 2. L'évolution de l'institution publique** : il n'y a pas de raison que le secteur public soit moins attractif que le privé pour les patients, les collaborateurs et les fournisseurs. Nous avons les mêmes cordes à notre arc, les mêmes belles compétences, les mêmes talents qu'ils soient médecins, infirmiers, secrétaires, électriciens, brancardiers, logisticien, chef de projet, développeur, agent du call center, etc. Il faut faire évoluer progressivement son mode de fonctionnement, tout en respectant ses valeurs et sa raison d'être. Comme l'a dit un Brugmanien : « Public is the new sexy ».
- 3. Les défis du secteur** : ceux-ci sont énormes et la réalité financière est très compliquée et extrêmement fragile. Les aides financières et subsides se réduisent de plus en plus alors que la prise en charge des patients est de plus en plus complexe, et exige de plus en plus de soins spécifiques. Cela met une énorme pression sur les collaborateurs et la manière dont nous devons gérer le fonctionnement d'un hôpital.
- 4. Le défi architectural** : la structure pavillonnaire créée par Horta fait partie de notre ADN, au cœur d'un parc arboré de 18 ha, ce qui revêt un caractère unique au CHU Brugmann. Le défi est de faire évoluer la médecine dans ce site, en respectant notre patrimoine mais en permettant constamment que s'y déploie une médecine de pointe, dotée des dernières technologies.

La transformation qui nous attend est complexe mais c'est ce qui rend le secteur passionnant. Les soins de santé me passionnent réellement. Je suis fille de médecins, cela doit être inscrit dans mes gènes !

Avant d'arriver au CHU, vous avez rencontré une cinquantaine de membres du personnel. Qu'avez-vous retenu de ces rencontres ?

Deux choses : l'esprit brugmanien et la fierté de la mission publique ! Chaque personne rencontrée m'a dit « Je suis brugmannien depuis autant d'années », avec un vrai sentiment d'appartenance. Et j'ai senti aussi que la fierté de travailler dans un hôpital public les faisait vibrer, que cela faisait la différence avec une autre institution. Après ces entretiens, je me suis dit : tout est là, il faut absolument raviver cette culture qui fait clairement partie de l'ADN de l'hôpital. C'est un objectif que je me suis fixée. Le Centenaire est d'ailleurs une manière de mettre cette culture en avant partout, tant en interne qu'en externe.

Quelles sont les particularités de vos équipes ?

Toutes et tous partagent ce passé historique, déjà : c'est incroyable dans une carrière de pouvoir fêter les 100 ans de son organisation. Il y a de superbes histoires qui font la fierté de nos collaborateurs. Ils ont envie de nouveaux développements médicaux, d'innover, comme par exemple le projet de recherche d'IRM en médecine fœtale. Cela fera partie à l'avenir de la prise en charge normale de chaque future maman. Cette recherche se passe chez nous avec nos médecins et nos collègues ! C'est une page de l'histoire qui va encore s'écrire ici ! D'ailleurs, on sent la volonté forte de nos Brugmanniens de faire évoluer l'hôpital, ils ont envie d'être actifs, de participer. Dès qu'on les sollicite, ils répondent présent, donnent des idées et mettent les projets en œuvre .

Une des caractéristiques fortes des collaborateurs réside aussi dans leur bienveillance : ils font attention les uns aux autres avec un côté très chaleureux, c'est très fort. Nous sommes aussi riches de la diversité de nos collaborateurs. Cette multiculturalité est un vivier incroyable, il en découle beaucoup de choses positives : de la tolérance, du respect, de l'ouverture d'esprit,... Et ça nous permet de mieux comprendre nos patients.

Le « U » d'universitaire est aussi ancré dans l'ambition de nos équipes : elles ont envie de faire évoluer la recherche et la médecine et ce, tous métiers confondus, médicaux ou non.

Enfin, je suis hyper fière de mon équipe de Direction. Il y a une vraie cohésion : on s'entend bien pour travailler mais pour aussi se détendre, pour partager des moments en dehors des murs du CHU. Le Comité de Direction porte la vision brugmanienne, la ressent dans son ADN. Nous avons vraiment envie d'avancer ensemble et avec nos équipes respectives pour mener cette belle transformation.

Quels sont les principaux projets pour les années à venir ?

Nous avons un plan stratégique « horizon 2025 » avec un focus important sur l'excellence des soins. Nos priorités stratégiques reposent sur 4 axes :

1. L'humain au centre des préoccupations : mieux comprendre les attentes de nos patients et développer un environnement de travail épanouissant.
2. Le développement d'une offre médicale et de soins de qualité : étoffer notre offre médicale et améliorer l'efficacité.
3. L'accessibilité facile aux soins et aux services.
4. Un hôpital durable.

Tous nos projets de développements et objectifs s'articulent autour de ces 4 axes, quel que soit le département de l'institution.

Notre plan médical spécifique, à 3 ans, comporte les piliers suivants :

1. Repenser nos trois sites pour les 15-20 prochaines années.
2. S'inscrire de manière durable dans le virage ambulatoire.
3. Faire de nos quartiers opératoires des moteurs de l'activité.
4. Améliorer l'efficacité de nos activités d'hospitalisation.

Au-delà de ce projet institutionnel de nombreux défis nous attendent tel que le redressement financier de l'institution. Nous y travaillons ensemble avec toutes les équipes et dans une réelle transparence pour que chacun comprenne bien les raisons des choix mis en œuvre.

Comme toutes les autres institutions de soins, nous devons faire face à la pénurie des métiers. Nous devons réussir à susciter des vocations chez les jeunes, leur donner envie de venir travailler plus tard dans les hôpitaux : qu'ils soient médecins, infirmiers, menuisier ou encore informaticiens.

Enfin, au-delà de notre transformation, il faut penser à l'hôpital de demain : les hôpitaux sont moins fréquentés qu'avant la pandémie et la situation ne va pas s'arranger. Les gens préfèrent être soignés chez eux, là où ils ont leurs repères et c'est compréhensible.

Certes, les défis sont nombreux, mais nous disposons de tous les ingrédients pour y arriver. Il faut être discipliné budgétairement et prendre des décisions fortes, les expliquer au mieux pour obtenir l'adhésion sur le terrain. Je suis convaincue qu'on peut commencer à écrire ensemble la première page des 100 prochaines années de notre institution. Le CHU Brugmann a traversé le 20^{ème} siècle, sans être épargné par les difficultés de secteur. Soyons optimistes et confiants en l'avenir !