

Des équipes bienveillantes au service des patients

MARIE DE VOS

Directrice Département Infirmier et Paramédical, CHU Brugmann

RÉSUMÉ

Marie De Vos, Directrice du département infirmier et paramédical a pris ses fonctions au CHU Brugmann il y a 1 an. À l'occasion du Centenaire de l'institution, elle présente ses équipes et la dynamique brugmannienne qui l'anime au quotidien.

Qu'est-ce qui vous a motivée à intégrer l'équipe de direction du CHU Brugmann ?

Tout d'abord, les valeurs de cet hôpital public qui sont les mêmes que les miennes. Mais aussi l'équipe de direction avec une vision soignante forte où la qualité et la sécurité des soins est essentielle et qui souhaite rendre le patient acteur de ses soins. Avant mon arrivée, j'ai tenu à rencontrer les personnes avec qui j'allais travailler au quotidien et j'ai rapidement été convaincue que les collaborations seraient fructueuses de par leur bienveillance et leur esprit pragmatique. Enfin, j'ai trouvé au CHU Brugmann un management au service de ses équipes et c'est précisément comme ça que je l'envisage.

Quelles sont les particularités de vos équipes ?

Les collaborateurs du département ont des compétences et des talents variés avec une détermination à collaborer au quotidien pour le bien-être du patient, des soins de qualité et une prise en charge sécurisée. Nos équipes ont un réel tropisme pour l'hôpital public. Elles souhaitent être au service du patient, mais surtout, de tous les patients dans leur diversité. Qu'elle soit sociale ou culturelle. La diversité de nos équipes est une réelle force dans cette prise en charge qui nous caractérise et nous tient à cœur. En outre, je retrouve au sein du département une bienveillance profonde. Beaucoup de nos collaborateurs ont une expertise pointue et travaillent en transversalité au sein d'un même site ou sur nos trois sites et ce dans nos différents services et pôles de compétences.

Et quelles sont leurs forces ?

Sans hésiter : le sens de l'engagement ! Les Brugmanniens sont des talents engagés qui prennent soin de leurs patients. Ils se mettent à leur service en s'intégrant dans des équipes multidisciplinaires. Ce que je veux dire par là, c'est qu'ils sont dévoués aux patients mais pas uniquement dans les soins qu'ils réalisent. Ils

s'investissent dans l'organisation de l'hôpital : nous les voulons acteurs du plan stratégique, nous construisons les projets ensemble. Ce sont des moteurs essentiels puisqu'ils connaissent parfaitement la réalité de terrain. Par exemple, en ce moment, nous retravaillons certains trajets de prise en charge des patients depuis la prise de rendez-vous jusqu'à la sortie du patient. Celles-ci concernent beaucoup de services – médicaux ou non – et de catégories de personnel, il est donc primordial que tout le monde s'investisse et puisse apporter son expertise. C'est la meilleure manière de rendre ces trajets optimaux ! C'est le même principe pour le projet des nouvelles urgences pour lequel nous avons organisé des journées au vert avec des membres du personnel concerné afin de leur demander leur vision pour ce projet. Nous ne voulions pas uniquement leur avis sur le volet architectural, nous avons besoin de connaître la manière dont ils veulent soigner les patients dans ces nouvelles urgences. C'est important de leur exposer notre vision de l'hôpital mais ça l'est tout autant d'écouter la leur. Le personnel a besoin de savoir où il va, pourquoi il travaille et comment est-ce qu'on va y arriver ensemble. C'est primordial pour conserver le sens de l'engagement qui les caractérise.

Comment se passe la collaboration entre vos équipes et les équipes médicales au sein desquelles elles travaillent ?

Je vais d'abord faire un focus sur le département infirmier : en dix ans, le métier d'infirmier a complètement changé. Je caricature un peu, mais on est passé d'un rôle de « petite main du médecin » à des infirmiers de plus en plus formés et spécialisés, qui dans un futur proche vont dans certains cas même pouvoir prescrire. Le personnel infirmier est en demande de plus de responsabilisation et d'autonomie. C'est un changement de paradigme auquel les équipes médicales doivent s'adapter. In fine, c'est bénéfique pour tout le monde.

Ensuite, plus largement, le CHU Brugmann a à cœur de travailler en équipes multidisciplinaires, ce qui requiert

une très bonne collaboration entre tous les métiers. Je pense notamment aux tours multidisciplinaires au chevet du patient quand toute l'équipe – médecins, infirmiers, kinés, ergothérapeutes, psychologue, assistant social,... – se rend auprès des patients pour discuter de leur tableau clinique et de leur évolution. Ça permet de partager l'expertise de chacun, on évite de passer à côté de quelque chose qui n'aurait pas été mis en évidence si tout le monde ne participait pas. Et le grand avantage de le faire dans les services, au lit des patients est qu'eux aussi apportent leur pierre à l'édifice ! Ils deviennent ainsi de vrais acteurs de leur santé.

Tout cela est notamment rendu possible grâce à l'investissement des cadres de l'hôpital, tous métiers confondus. Il est essentiel pour supprimer les silos et que les collaborations soient porteuses de motivation pour les équipes. Ils sont très engagés, présents sur le terrain, attentifs au bien-être des collaborateurs, collaborent entre eux et ça fluidifie les collaborations au quotidien. Ils communiquent beaucoup aussi, c'est essentiel, le personnel a besoin de savoir ce qu'on attend de lui et les raisons sous-jacentes.

Qu'est-ce qui motive les membres de vos équipes à venir travailler au CHU Brugmann ?

À côté du choix de l'hôpital public, il y a une envie de travailler au sein d'un hôpital universitaire et de nos pôles de références comme la neurologie, la psychiatrie, la revalidation, le pôle mère-enfant ou encore la gériatrie. Notre SMUR reconnu pour sa qualité attire également. Cette diversité des services et ce niveau d'excellence leur permet d'intégrer des équipes très compétentes où ils se sentent utiles et valorisés.

Le CHU Brugmann a aussi la volonté d'accompagner son personnel dans le développement de sa carrière : un membre du personnel qui souhaite se spécialiser dans son métier, se former à autre chose ou évoluer dans un nouveau poste sera toujours encouragé à le faire. Par ailleurs, nous disposons de trois sites avec pour chacun une spécificité de soins, ça offre aussi des perspectives de carrière. Je suis convaincue qu'il est plus important de garder quelqu'un de motivé à une fonction différente dans l'hôpital que de le perdre car nous n'avons pas su entendre quels étaient ses besoins.

Qu'est-ce qui vous anime au quotidien ?

Les équipes, leur investissement et leur engagement. Être au service de ces équipes est d'une grande motivation. Je sais pour qui et pourquoi je travaille. Ils sont au service du patient et moi au leur. Chaque jour, nous travaillons, ensemble, à construire une nouvelle vision de l'hôpital public, c'est enthousiasmant comme défi. Tout comme celui de participer à mon échelle au développement de la profession soignante et d'intégrer celle-ci au sein de l'hôpital.

Quels sont les challenges qui vous attendent ces prochaines années ?

Ce n'est un secret pour personne, nous traversons une pénurie en personnel infirmier. Des infirmiers quittent la profession et parallèlement, moins de jeunes optent pour cette carrière. Pour pallier cette situation, nous avons deux challenges. D'une part, donner envie aux futurs infirmiers de venir travailler chez nous et une fois qu'il sont ici leur donner envie de rester. A cet effet, nous déployons des collaborations avec la Haute Ecole Francisco Ferrer qui est sur le site Horta : il y a déjà les visites des étudiants de première année ainsi que l'organisation de symposiums et nous réfléchissons à d'autres projets, comme une chambre de simulations ou le développement de nouvelles spécialisations ou certifications infirmières. Il s'agit de déployer notre mission d'enseignement au niveau infirmier.

D'autre part, nous avons aussi une carte à jouer auprès de la population, principalement les jeunes, en leur montrant la beauté de notre métier afin de leur donner envie d'en faire leur leur. Pour ce faire, chaque occasion est bonne : les stages civiques de la ville, une classe d'un enfant du membre du personnel qui souhaite venir visiter l'hôpital, l'accueil d'écoles aux urgences, etc. Ce sont des petites occasions qui peuvent avoir de l'impact.

Un autre de nos challenge est de préparer le virage ambulatoire, sans oublier la partie digitalisation des outils. Pour ce faire, chaque cadre infirmier a désormais une fonction hors des murs de l'hôpital. Par exemple, l'infirmier chef de service en gériatrie doit désormais aussi développer des collaborations avec les maisons de repos de notre bassin de soins tandis que l'infirmière en chef du pôle mère enfant élabore des projets à destination des mamans une fois rentrées chez elles. Il s'agit tantôt de travailler avec des structures ambulatoires déjà existantes, tantôt de créer des projets au domicile.

Enfin, la pandémie a été éprouvante pour le personnel hospitalier, c'est aussi un challenge d'aider nos équipes à s'en remettre.

Avez-vous des exemples de projets mis en place par ou avec vos équipes dont vous êtes particulièrement fière ?

Il y en a beaucoup, ce serait impossible de tous les citer mais je pense notamment au projet institutionnel sur la prévention de l'agressivité et la violence envers le personnel hospitalier. Beaucoup de membres du personnel se sont investis dans ce projet car la situation devenait très tendue et difficile à vivre. Je suis très fière des actions qu'ils ont décidé de mettre en place, cadrés dans une vraie campagne forte et innovante, tant à l'intention de notre personnel que des patients et leurs familles. Il y a aussi la création de l'unité jeunes adultes avec troubles des santé mentale ou encore le développement de la dialyse sur un 3^{ème} site et à domicile.

Enfin, je suis fière de la dynamique participative que nous avons mise en place au sein du département. Celle-ci consiste à impliquer le personnel dans des décisions stratégiques. Cette année nous avons fait un pas de plus en demandant à tout le personnel du département de choisir les trois projets prioritaires sur lesquels ils souhaitaient que l'on travaille ensemble. En constante recherche d'évolution, pour toujours mieux répondre aux besoins des patients et du terrain,

en 2023 nous portons de beaux projets comme la mise en place d'un système de prise de paramètres avec des appareils connectés directement au dossier patient ou encore celui d'un comité soignant. Je suis convaincue, encore plus qu'à mon arrivée, que les collaborations futures seront porteuses de plus-value pour les patients et leurs familles, motivantes et valorisantes pour les collaborateurs et contribueront aux engagements forts de notre hôpital pour en faire LE partenaire santé.

