





MANAGER EN TEMPS DE CRISE

DANIELA COLLAS - DIRECTEUR DES SOINS
CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG

 **CHL**

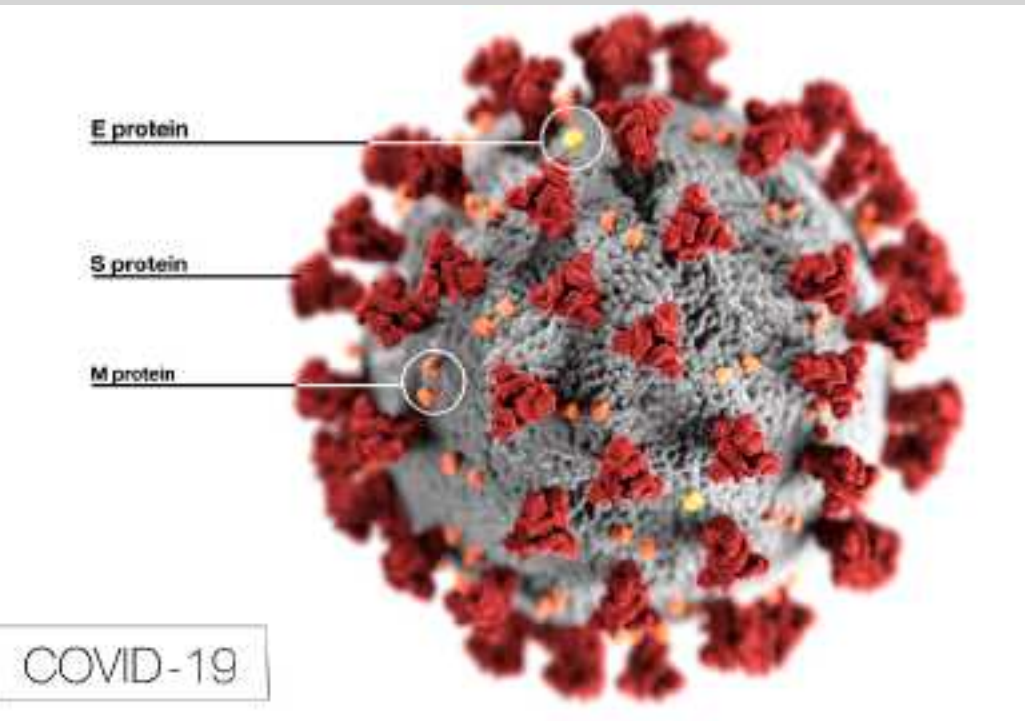
  Centre Hospitalier
de Luxembourg



1. Contexte
2. Faits marquants nationaux et CHL
3. Innovation en temps de pandémie:
 - Organisation flexible
 - Nouveaux outils de communication
 - Bien-être personnel
4. Chiffres clés
5. Agilité organisationnelle
6. Gestion des ressources
7. Communication
8. Notions de médecine de catastrophe
9. Lessons to learn
10. Questions et partage de vécu

1. CONTEXTE

16 novembre 2019 - le premier cas d'infection SRARS-COV-2 hautement pathogène aurait été détecté à Wuhan



11 janvier 2020 - Les autorités sanitaires chinoises annoncent qu'un premier patient atteint du nouveau virus est décédé à Wuhan



24 janvier 2020 - les trois premiers malades sont annoncés en France : deux à Paris et un à Bordeaux. Ces trois patients chinois avaient séjourné à Wuhan



31 janvier 2020

« Le service de Maladies Infectieuses organise une petite conférence pour vous informer sur l'actualité mondiale en terme d'épidémie :

LE NOUVEAU CORONAVIRUS »

21 février 2020 - Italie, premier décès d'un Européen ne s'étant jamais rendu en Chine.

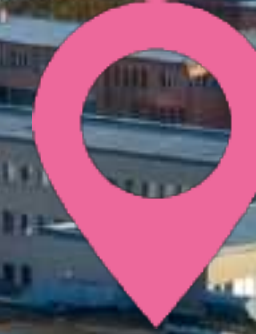
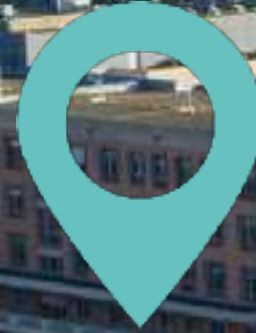


29 février 2020 - Le Luxembourg recense son premier cas. Il sera hospitalisé au CHL



CHL MEMBRE DU COMITÉ NATIONAL DES MALADIES INFECTIEUSES

SERVICE NATIONAL DES MALADIES INFECTIEUSES



CLINIQUE PÉDIATRIQUE NATIONALE

 CHL

 Centre Hospitalier
de Luxembourg



2. FAITS MARQUANTS NATIONAUX ET CHL



3. INNOVATIONS EN TEMPS PANDÉMIE



INNOVATIONS EN TEMPS DE COVID

UNE ORGANISATION FLEXIBLE

- Les barrières traditionnelles de services, de pôles, et de structures sont complètement tombées. Un véritable travail transversal s'est installé et les équipes ont œuvré ensemble pour « adapter » l'hôpital à la situation sanitaire du moment.



INNOVATIONS EN TEMPS DE COVID

CELLULE D'ORDONNANCEMENT

L'ordonnancement est un **dispositif organisationnel** qui permet d'améliorer la qualité de prise en charge en garantissant au patient **un parcours de soins optimal**.

La clé est d'anticiper afin d'avoir une **visibilité** sur l'arrivée des patients et ainsi, accueillir les urgences **sans déprogrammation**.

Quel que soit le mode d'entrée du patient, son séjour est **prévu et anticipé**. Pour la réussite de ce système, une grande importance est portée à la **date prévisionnelle de sortie du patient**.

- Début 30 juin 2020
- À permis de garder l'activité du bloc op lors de la deuxième vague.



INNOVATIONS EN TEMPS DE COVID

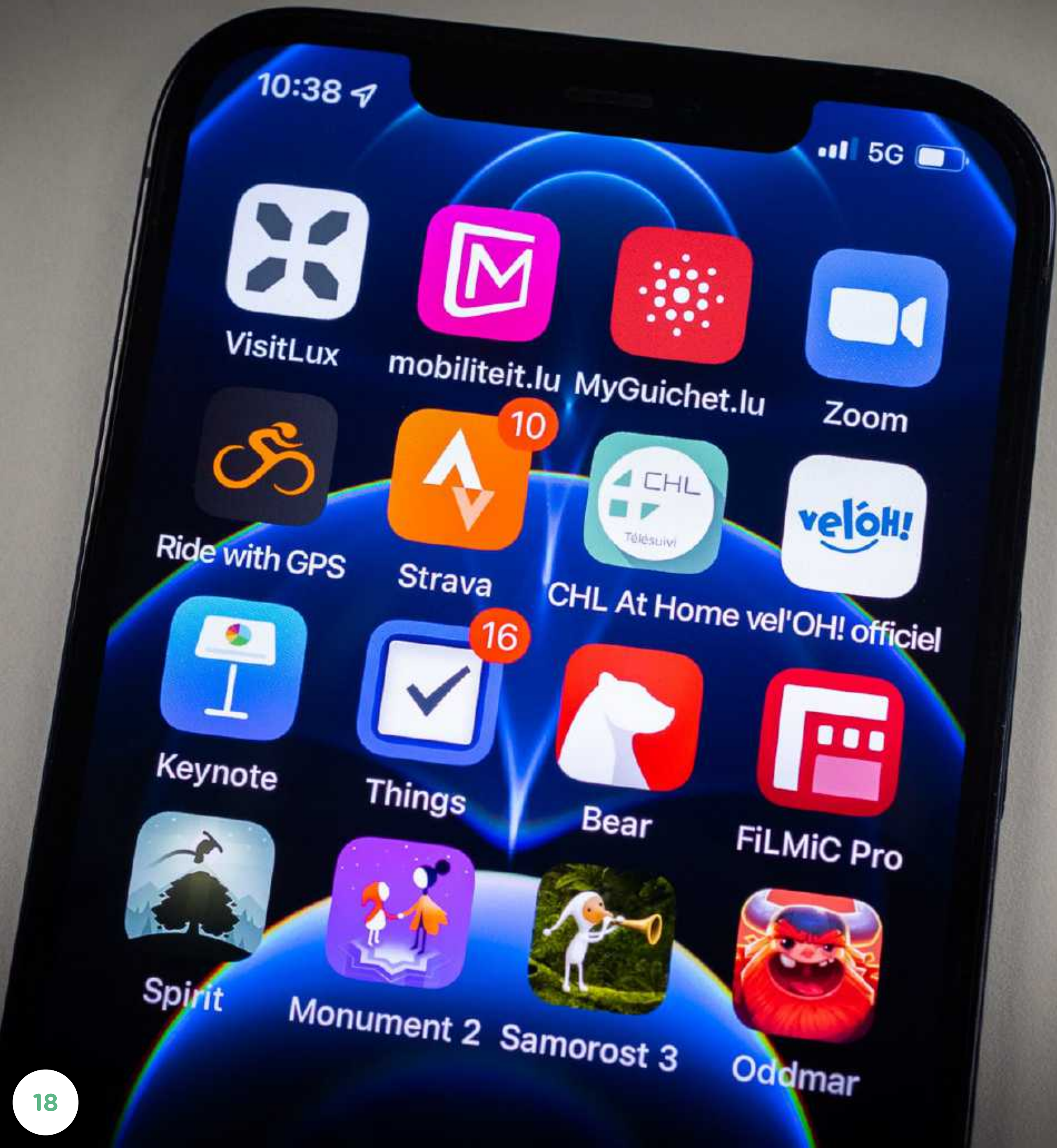
LUTTE CONTRE L'ISOLEMENT DES PATIENTS

- Le CHL a dû restreindre/interdire les visites afin de prévenir la propagation du virus au sein de l'hôpital.
- Maintien du lien avec les familles. Grâce notamment à la mise à disposition de tablettes numériques
- Charge émotionnelle pour les soignants

INNOVATIONS EN TEMPS DE COVID

LE SUIVI DES PATIENTS VIA TÉLÉMÉDECINE

- Téléconsultations, télé-surveillances, ... toutes ces solutions sont devenues une réalité à l'hôpital pour éviter entre autres le déplacement de personnes fragiles à l'hôpital. Au total, 23 116 patients ont ainsi pu bénéficier d'un suivi par télémédecine en 2020.
- Application de télésurveillance « **CHL@Home** » : 69 patients COVID ont ainsi pu être appairés à l'application en post-stationnaire ou en prévention d'une hospitalisation.





INNOVATIONS EN TEMPS DE COVID

TÉLÉTRAVAIL ET VIRTUALISATION DES ÉVÉNEMENTS

- De nombreux collaborateurs ont été invités à télétravailler à domicile, si leurs fonctions le permettaient.
- Virtualisation des événements : webinaires, salons en ligne, conférences en ligne, visites virtuelles...
- Une nouvelle option qui devrait s'inscrire dans le temps et bien au-delà de la pandémie.



INNOVATIONS EN TEMPS DE COVID

VISITES DE LA MATERNITÉ DU CHL EN 3D ET À DISTANCE

- Les visites « découverte de la maternité » traditionnellement proposées aux futurs parents ont dû être suspendues.
- Le CHL a créé une « visite virtuelle » pour permettre la découverte de la Maternité à distance et en « vues 3D (360°) ».





INNOVATIONS EN TEMPS DE COVID

VISITES DE DIFFÉRENTS LIEUX DU CHL EN 3D ET À DISTANCE. UTILE AUSSI POUR LES NOUVEAUX COLLABORATEURS.

- Bloc OP
- Chambre Réanimation
- Service Urgence
- Consultation Pneumologie / cardiologie
- Salle Kiné CHL Eich
- Néonatalogie





INNOVATIONS EN TEMPS DE COVID

BIEN ÊTRE DU PERSONNEL

- **Permanence téléphonique** pour répondre au besoin de parole, organisation de **groupes d'écoute**, la tenue de **séances de relaxation** ont autant été des initiatives ayant aidé le personnel à gérer des moments difficiles qui auraient pu aboutir à des traumatismes professionnels, à évacuer des émotions et partager des émotions.
- Depuis le domicile, le personnel a pu accéder à des séances de relaxation que les psychologues ont préparé et mis en ligne sur la plateforme e-learning de l'hôpital.

4. CHIFFRES-CLÉS (2020)



5. AGILITÉ ORGANISATIONNELLE



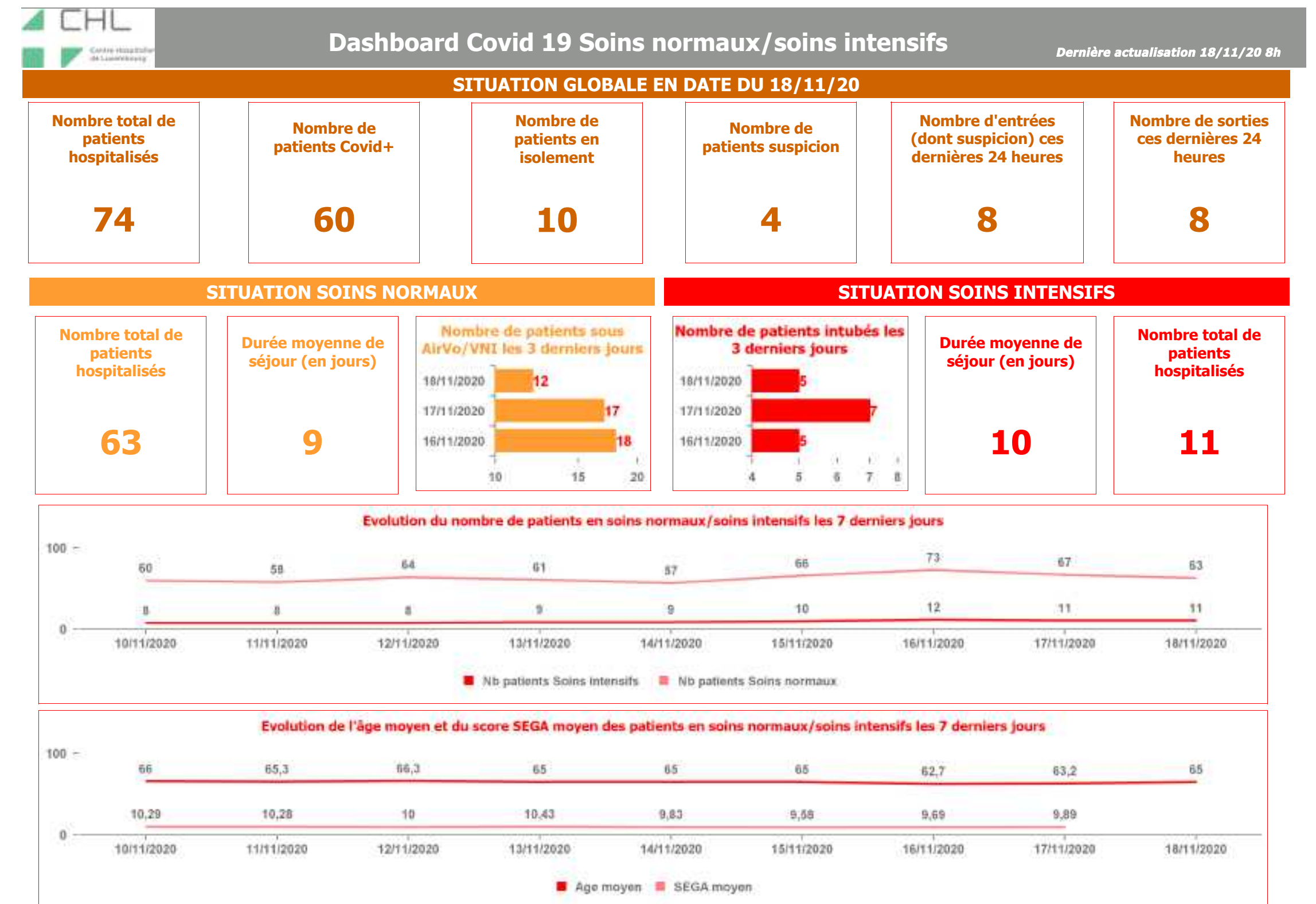
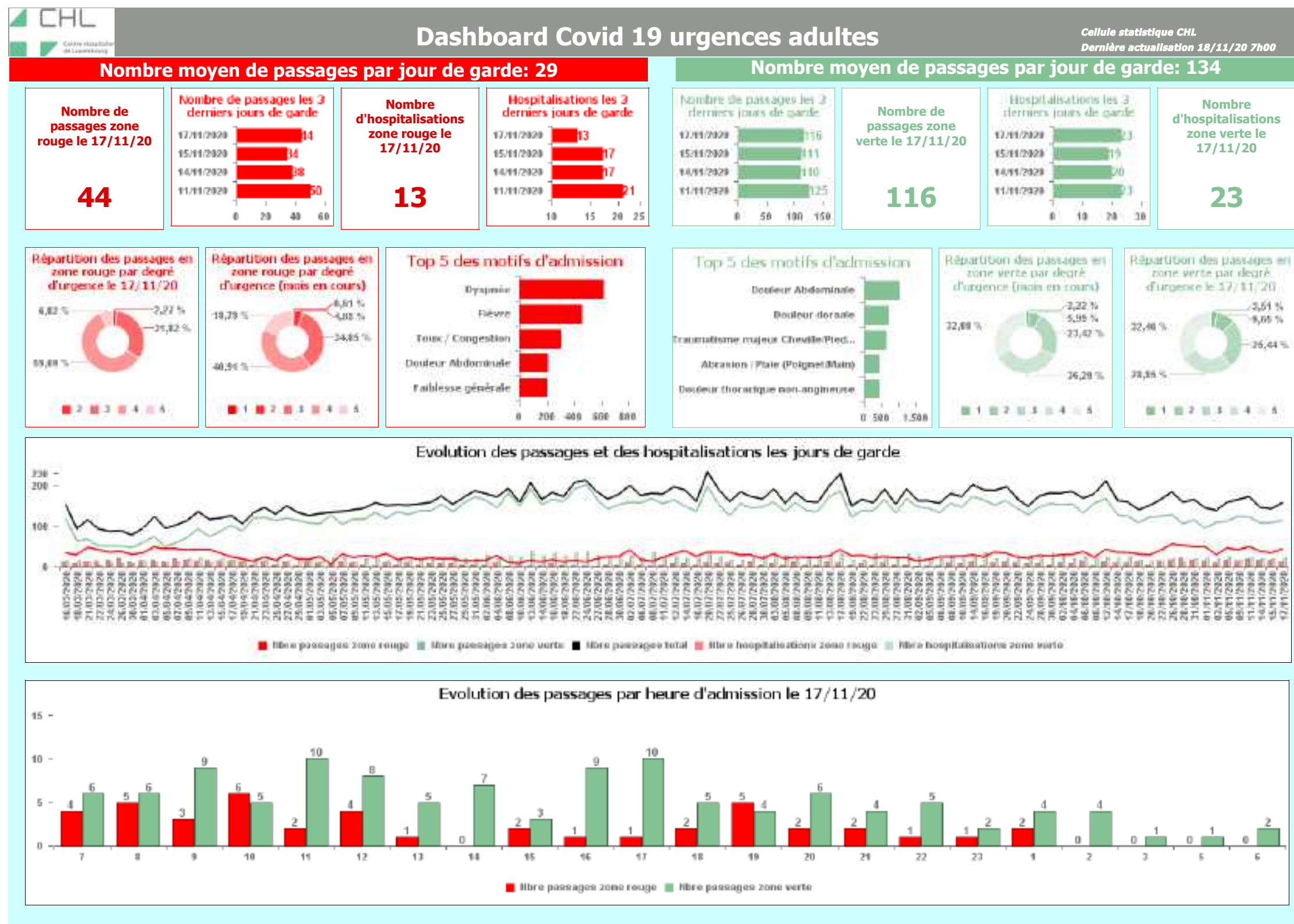
PILOTAGE DE LA PHASE DE CRISE

INSTAURATION D'UNE CELLULE DE CRISE INTRA-HOSPITALIÈRE (11 MARS 2020)

- Une cellule de crise intra-hospitalière a été mise en place pour coordonner, accompagner et adapter, en temps réel, l'organisation du CHL à l'évolution de la situation en vue d'une gestion optimale de cette crise inédite. (1er 11 mars)

PILOTAGE DE LA PHASE DE CRISE

► TABLEAUX DE BORD



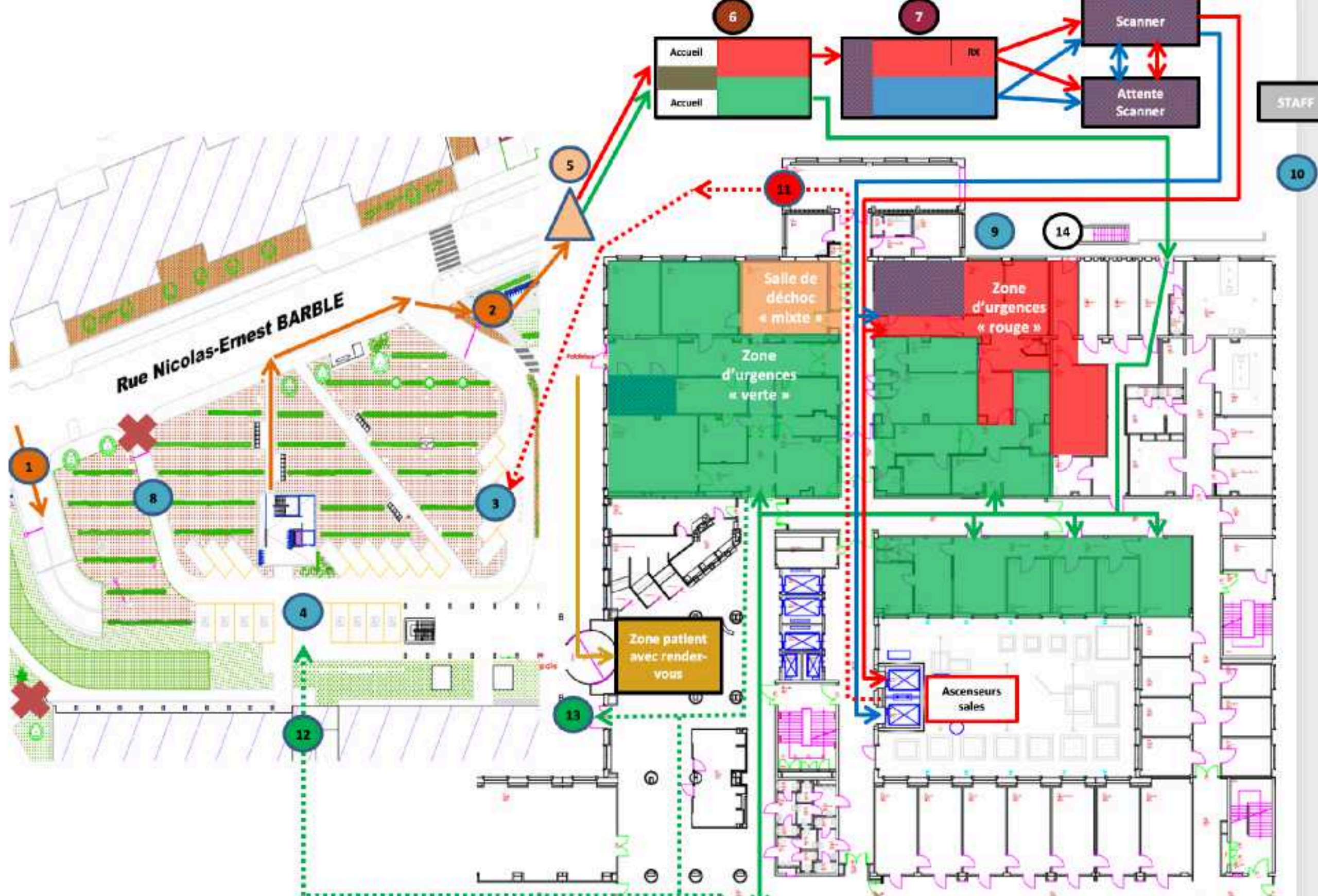


GESTION DES FLUX

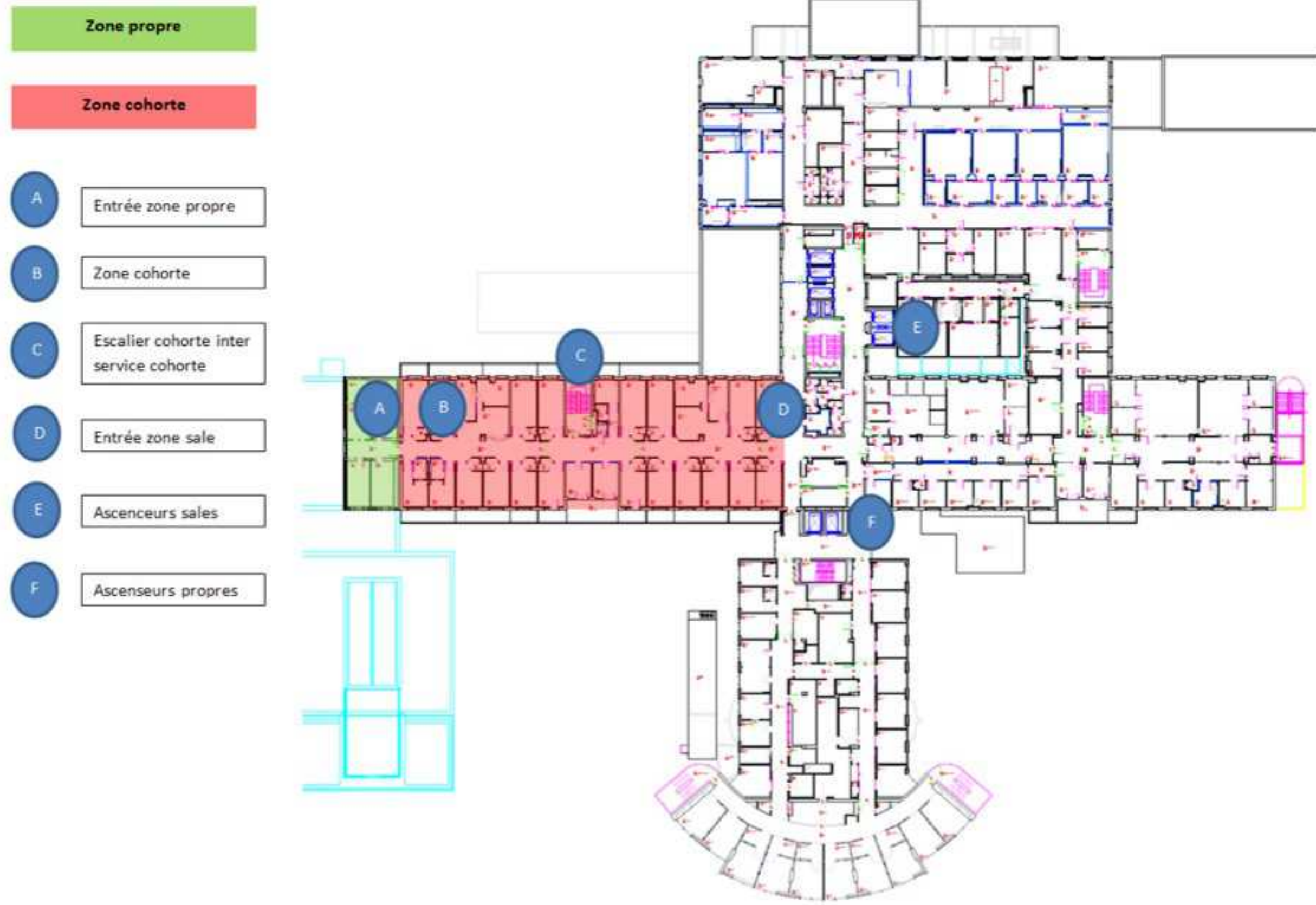
- COMPARTIMENTAGE DES STRUCTURES ET EN ADAPTATION DES FLUX À PARTIR DE LA MI-MARS.

OBJECTIFS:

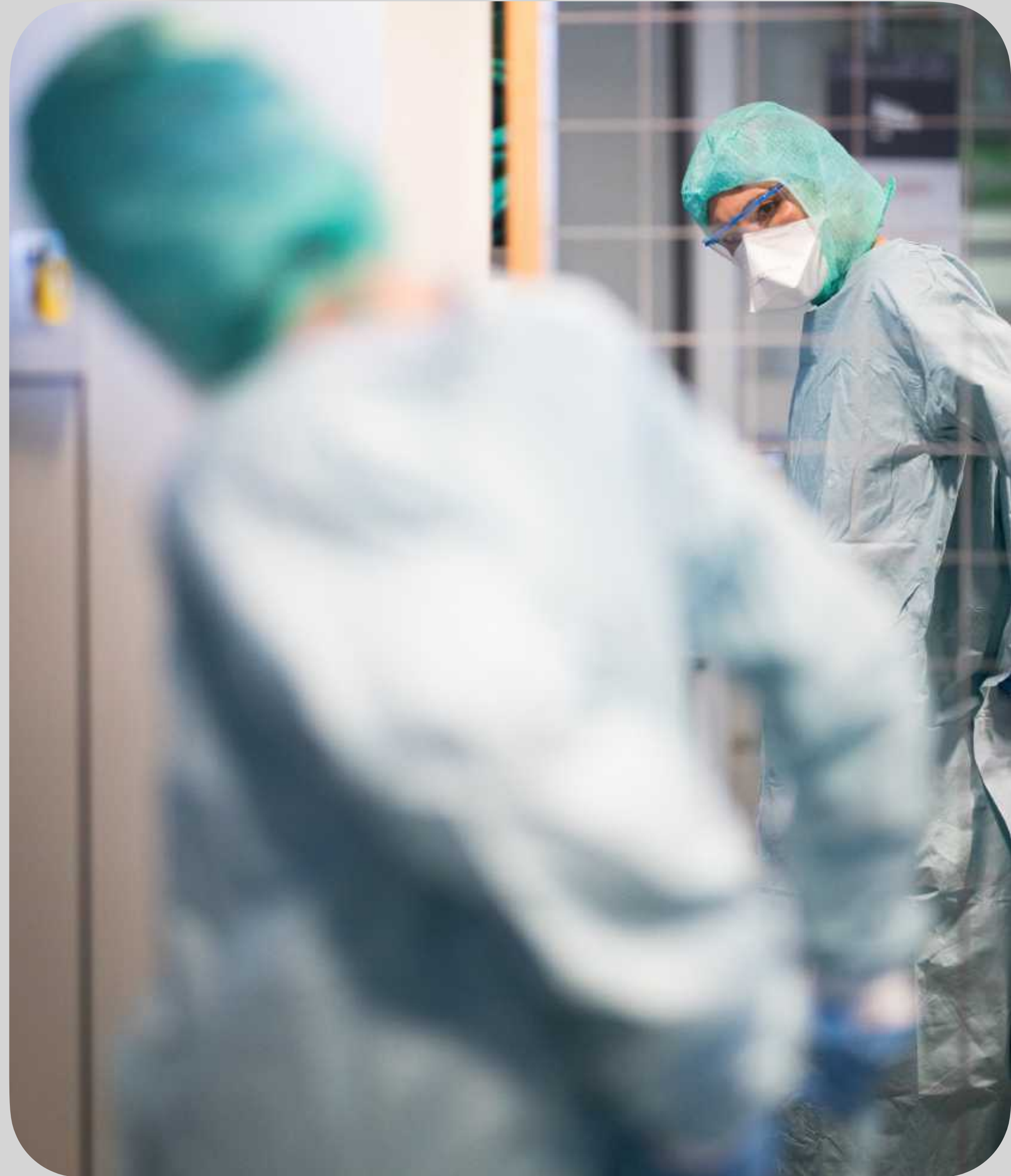
- Contenir le risque infectieux et éviter le croisement de patients afin d'assurer des filières de prise en charge sécurisées des patients COVID d'une part et non COVID d'autre part

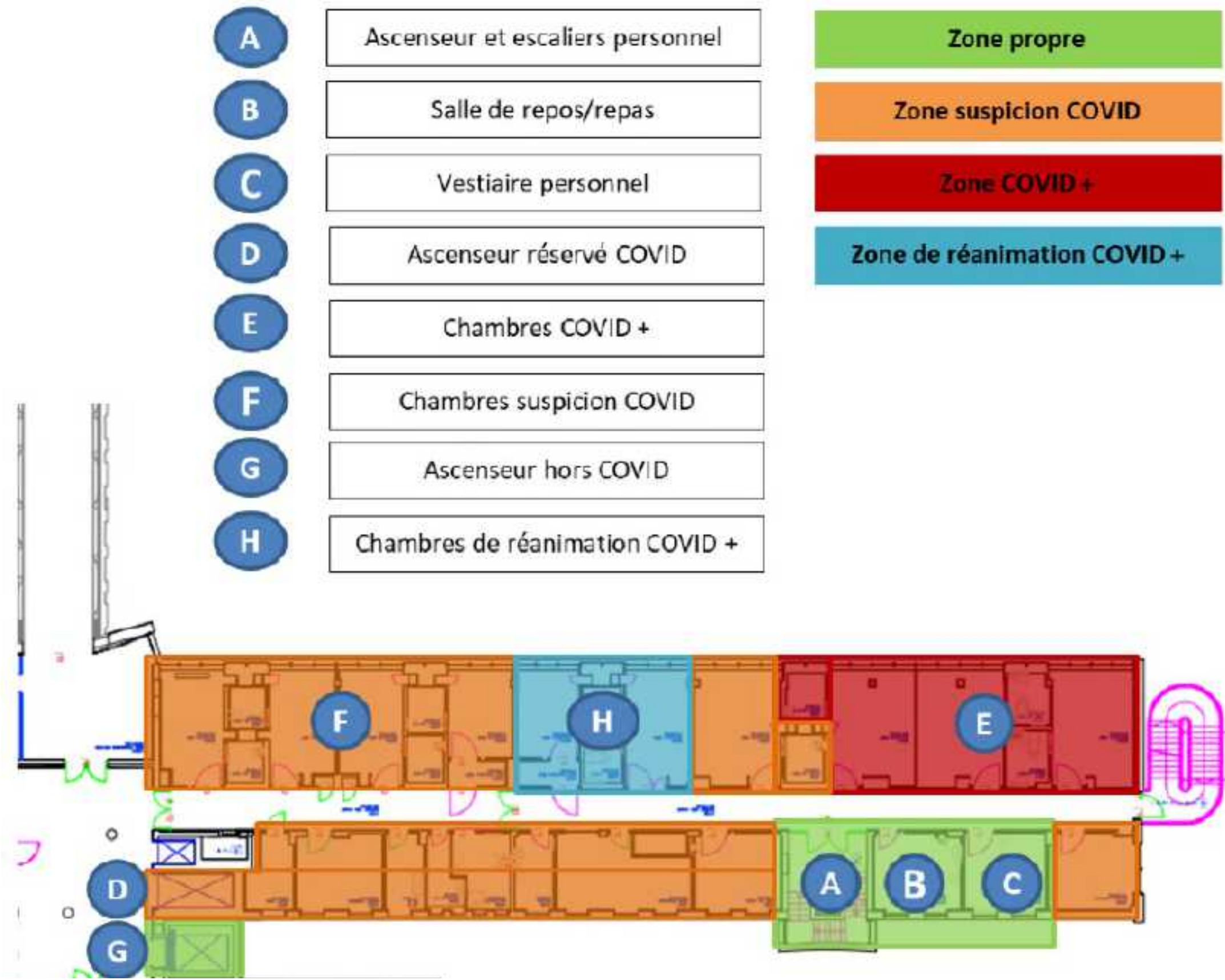


COMPARTIMENTAGE DES STRUCTURES
 ET DES FLUX (22 MARS)
 FLUX COVID+ ET SUSPICIONS COVID+
 FLUX COVID-



COMPARTIMENTAGE DES STRUCTURES
 ET DES FLUX (22 MARS)
 FLUX COVID+ ET SUSPICIONS COVID+
 FLUX COVID-





COMPARTIMENTAGE DES STRUCTURES ET DES FLUX (22 MARS)

FLUX COVID+ ET SUSPICIONS COVID+
 FLUX COVID-



AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

- FIELD HOSPITAL

OBJECTIFS:

- En prévision d'un pic d'hospitalisation au mois d'avril, les autorités luxembourgeoises ont choisi le CHL pour implanter sur son site, un hôpital de campagne (le Field Hospital) avec une réserve de lits complémentaires non intensifs. Ces structures mobiles, construites en quelques jours sur le parking du CHL, ont été **le fruit d'une collaboration efficace** entre le Haut-Commissariat de la Protection Nationale (HCPN), la NATO Support and Procurement Agency (NSPA), l'Armée luxembourgeoise et le personnel du CHL.



FIELD HOSPITAL : 50 LITS

(30 LITS + 10 LITS + 10 LITS)



FIELD HOSPITAL : 50 LITS

(30 LITS + 10 LITS + 10 LITS)



6. GESTION DES RESSOURCES



LA GESTION DES RESSOURCES

1. LES RESSOURCES HUMAINES

- **Enjeu majeur** durant cette période exceptionnelle.
- **Objectifs:** prise en charge optimale du patient et pour s'assurer du bien-être des collaborateurs.
 - Réorganisation des services
 - Redéploiement des équipes
 - Formation et accompagnement du personnel médico-soignant
 - Mis en place des outils de pilotage et de traçabilité du personnel pour gérer son absentéisme, son remplacement, sa formation et son bien-être.
 - Rappel des collaborateurs en pré-retraite et retraite pour venir soutenir les équipes soignantes...
 - Aide à la garde d'enfant, à la mobilité et à l'hébergement.



LA GESTION DES RESSOURCES

1. LES RESSOURCES HUMAINES

- **Agilité et une très grande flexibilité.**
- **Solidarité :**
 - médicale exemplaire : les médecins les plus experts, à savoir infectiologues, pneumologues, internistes, ont été soutenus par 35 médecins spécialistes dans les services cohortes.
 - Soignants : augmentations des temps de travail et de nombreuses réaffectations de poste.
 - Staffs médico-soignants : trois fois par semaine.



LA GESTION DES RESSOURCES

1. LES RESSOURCES HUMAINES

- **En soutien de ce personnel fortement sollicité, le CHL a proposé:**
 - Des ateliers de relaxation,
 - Des cafés bien-être
 - L'apprentissage des techniques d'optimisation du potentiel en collaboration avec l'Armée Luxembourgeoise.
 - Une hotline dédiée au personnel a également été mise en place afin d'être à l'écoute des personnes en souffrance.

LA GESTION DES RESSOURCES

1. LES RESSOURCES HUMAINES

- **Toutes ces adaptations ont été accompagnées par un programme interne d'information et de formation intensif.**
 - Mise en place d'un guide à destination des médecins pour la prise en charge initiale d'un patient suspect Covid+,
 - Développement des compétences sur l'assistance respiratoire, avec notamment des démonstrations de matériel par d'anciens collaborateurs experts,
 - L'accès à l'information et des formations spécifiques via la plateforme des compétences du CHL.

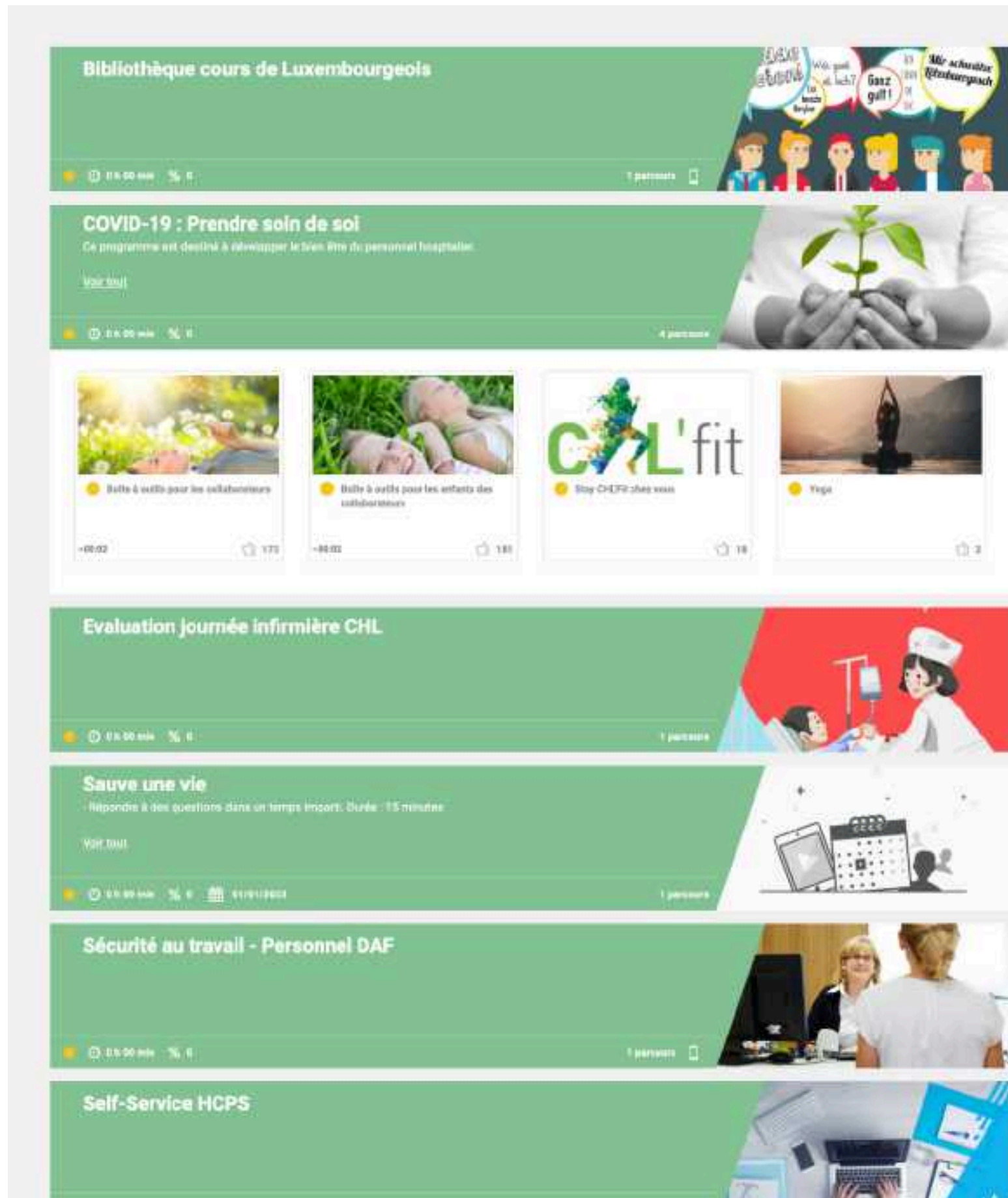


LA GESTION DES RESSOURCES

1. LES RESSOURCES HUMAINES

- Cette plateforme, accessible sur le lieu de travail comme à domicile, a permis au personnel du CHL de suivre :

- Des cours universitaires mis à disposition gratuitement par l'Université Paris Créteil (MOOC : Massive Open Online Course),
- Des sessions e-Learning (1 385 participants) sur l'ensemble des thèmes relatifs à la prise en charge du patient Covid+ (formations globales et spécifiques), des séances de bien-être (gestion du stress, remise en forme, sophrologie, hypnose, psycho-éducation de l'enfant),
- De disposer de l'ensemble de l'information utile à la gestion et l'organisation de la prise en charge du patient durant la situation de crise (protocoles spécifiques, actualités ...).





LA GESTION DES RESSOURCES

2. LES RESSOURCES MATÉRIELLES

- La pandémie a créé une demande internationale accrue pour les équipements de protection individuelle (EPI), certains médicaments et dispositifs médicaux.
- Dès le départ, tous les services de support clinique (radiologie, laboratoire et pharmacie) et la cellule biomédicale se sont donc mobilisés pour soutenir au mieux les services cliniques.
- La pharmacie du CHL a tout mis en œuvre pour disposer des produits pharmaceutiques nécessaires et ainsi éviter les ruptures de stock.
- Les équipes du CHL ont contribué activement à définir des listes de produits critiques (EPI, médicaments et dispositifs médicaux stériles) qui ont permis aux pharmaciens gérants et à la Cellule logistique nationale de mettre en place et de contrôler quotidiennement un stock national de plus de 170 références.



LA GESTION DES RESSOURCES

2. LES RESSOURCES MATÉRIELLES

- **Production plus de 850 litres de solution hydro-alcoolique selon la formule de l’OMS**
- **Matériel biomédical:**
 - Respirateurs
 - Moniteurs de surveillance
 - Des pompes et des pieds à perfusion
 - Des chariots d'isolement
 - Des ventilateurs non invasifs (VNI) et des humidificateurs Airvo, etc. (795 matériels supplémentaires achetés, stockés dans un dépôt centralisé au coeur de l’hôpital)
 - 1 scanner supplémentaire aux abords du site CHL-Centre, permettant au service de radiologie de contribuer à affiner le diagnostic des patients suspects COVID

7. COMMUNICATION

COMMUNICATION

COMMUNICATION INTERNE: CHL NEWS

- Pour maintenir le lien avec l'ensemble du personnel du CHL, une communication interne efficace a été lancée avec l'édition quotidienne « CHLNews Spécial COVID » digital, permettant la diffusion des informations importantes.



 CHL

 Centre Hospitalier de Luxembourg



COMMUNICATION

COMMUNICATION INTERNE :

- Briefing / débriefing : management (directeurs de pôles)
- Débriefing clinique



BRAQUET
: fir Infektiounskrankheeten
al **CHL: 384 Mataarbechter sur place geimpft**



bel DE LA FUENTE GARCIA
ktesch CHL
a **48** neg Kanner wéinst Covid hospitaliséiert



COMMUNICATION

COMMUNICATION EXTERNE:

- Communication régulière avec le ministère de la Santé
- Conf calls avec les directeurs généraux des autres hôpitaux (1X semaine)
- Disponibilité 24h/24h pour les demandes de presse / d'interview
- Interviews régulières par la direction et les experts médicaux de l'hôpital dans la presse nationale et internationale.
- Mises à jour régulières via le site web de l'entreprise, les médias sociaux, les sms et les écrans de l'hôpital.
- Visites sur place avec des officiels et la presse

8. NOTION DE MÉDECINE DE CATASTROPHE



NOTION DE MÉDECINE DE CATASTROPHE

DÉFINITION:

- Événement complexe engendrant des problèmes médicaux immédiats et des conséquences durables au plan de la santé publique
- Événements de faible probabilité – haut impact
- Renversement, destructeur et brutal, de l'ordre pré-établi d'un ensemble matériel et humain, avec disproportion entre les besoins de secours et les moyens. »



NOTION DE MÉDECINE DE CATASTROPHE

PRINCIPAUX PROBLÈMES CONSTAMMENT RENCONTRÉS:

- Communications
- Personnel
- Approvisionnement
- Facteur apathie



**« DISASTERS ARE LOW PROBABILITY EVENTS.
AS SUCH, THEY COMPETE FOR ATTENTION WITH THE PRIORITIES OF DAILY LIVING.
ONE OF THE SOCIAL REALITIES TO BE FACED IN DISASTER PLANING IS THAT THE GENERAL ATTITUDE
TOWARDS DISASTER PREPARDNESS IS CHARACTERIZED BY APATHY..... »**

**« LES CATASTROPHES SONT DES ÉVÉNEMENTS À FAIBLE PROBABILITÉ.
EN TANT QUE TELS, ILS SONT EN CONCURRENCE AVEC LES PRIORITÉS DE LA VIE QUOTIDIENNE.
L'UNE DES RÉALITÉS SOCIALES AUXQUELLES IL FAUT FAIRE FACE DANS LA PLANIFICATION DES CATASTROPHES EST QUE L'ATTITUDE
GÉNÉRALE À L'ÉGARD DE LA PRÉPARATION AUX CATASTROPHES EST CARACTÉRISÉE PAR L'APATHIE... »**



NOTION DE MÉDECINE DE CATASTROPHE

APATHIE :

- Apathie publique
- Apathie politique

RÉALITÉ ET CERTITUDES :

- « Après la crise est avant la prochaine crise »: on se trouve toujours entre 2 événements...
- Le prochain événement est une certitude ! On sait qu'il aura lieu, mais on ne sait ni où, ni quand.



NOTION DE MÉDECINE DE CATASTROPHE

NIVEAU DE PRÉPARATION:

- Ressources en personnel et en matériel
- Structures de gestion
- Systèmes d'information
- Niveau de formation des personnels
- Information du public
- Plans d'action
- Exercices

9. LESSONS TO LEARN



LESSONS TO LEARN

- Une crise coute : choc sanitaire et socio-économique
- Communication
- Grande capacité à l'agilité / se réinventer / résilience
- La crise n'a pas amené que du négatif.
- Il est possible d'implémenter des projets rapidement. (Moins de bureaucratie, moins de réunions, moins de discussions,...)
- Démarche administrative facilitée, accélérée.
- Théorie sur plan pandémie, c'est bien mais nous devons apprendre à « simuler » les plans de crises.
- Implication du terrain dans la prise de décision est primordiale dans ce genre d'événement. (Débriefing)

10. QUESTIONS ET PARTAGE DE VÉCU