

NOTRE HISTOIRE - NOS VALEURS



**Nous voulons
devenir qui
nous sommes**

www.hopitauxschuman.lu

« Notre mission s'appuie sur une anthropologie et des valeurs chrétiennes qui nous ont été transmises par les fondateurs de nos établissements et dont le nom « Robert Schuman » est un symbole.

Robert Schuman, c'est
- l'ouverture sur l'Europe ;

- une proximité historique avec toute la Grande-Région ;

- un homme aux valeurs chrétiennes fortes, qui a su prendre des responsabilités et surmonter des difficultés avec succès. »

■ Introduction

Qui, si ce n'est nous ?

Qui, si ce n'est Robert Schuman ?

Situé à quelques mètres seulement en bas du plateau Kirchberg et non loin de l'actuel « Hôpital Kirchberg », sur les pentes rocaillieuses du quartier historique de Clausen, **Robert Schuman** est né en 1886. De nationalité allemande, devenu citoyen français plus tard, mais toujours resté luxembourgeois de cœur, il devint ministre français des Affaires étrangères. Grâce à son inlassable engagement diplomatique en faveur du maintien de la paix, il fut, avec Jean Monnet, l'un des pères fondateurs de l'Europe unie. La réconciliation plutôt que la guerre, la coopération commune plutôt que la destruction. Des valeurs fortes au lieu du conflit armé.

En 2014, la ZithaKlinik et l'Hôpital Kirchberg ont été rebaptisés « Hôpitaux Robert Schuman » : Un tournant historique dans le système hospitalier luxembourgeois, mais une conclusion logique, si l'on se réfère à notre longue histoire et si l'on se souvient de nos origines. En effet, notre mission, qui consiste à gérer un établissement hospitalier national

d'excellence, de coopération et de guérison, tout en offrant une médecine de pointe, repose également sur notre vision commune sur la condition humaine et sur ces valeurs chrétiennes qui nous ont été transmises par les fondateurs de nos établissements et dont le nom « **Robert Schuman** » est un nouveau symbole.

Le nom de **Robert Schuman** est synonyme de l'ouverture sur l'Europe, d'une proximité historique avec l'ensemble de la Grande Région, où les frontières se fondent et des identités différentes coexistent. Schuman était un homme aux fortes valeurs chrétiennes, qui a osé prendre ses responsabilités et a su surmonter les difficultés, comme bien avant lui toutes ces femmes et bonnes sœurs religieuses qui ont assumé des responsabilités dans les hospices historiques, qui nous ont précédés, pour soigner les malades d'une part, mais aussi pour veiller au bien-être de toute la population de la ville de Luxembourg.



Robert Schuman - né au Luxembourg, il a vécu pour l'Europe.

Robert Schuman en avril 1949 après signature du pacte atlantique. Ambassade de France à Washington.

■ Notre histoire

Les soins hospitaliers modernes, tels que nous les connaissons, ont connu leurs débuts entre 1960 et 1980. Avant cela, l'institution hospitalière est plutôt associée à des maisons de pèlerins et de pauvres, d'hospices et de lazarets. Au Luxembourg, ce sont surtout les divers lieux de pèlerinage, tant au centre qu'à l'est du pays, qui ont contribué au développement de ce que l'on appelle les maisons de pèlerins. Les pèlerins y étaient nourris et soignés. Au Moyen-Âge, les hôpitaux pour pauvres, les léproseries et les asiles sont venus s'y ajouter. Les pouvoirs publics ne s'intéressaient pas ou peu aux soins des malades. Ce sont surtout les congrégations qui, avec leurs valeurs chrétiennes d'amour du prochain, de miséricorde et de soins aux malades (chez différents ordres comme les franciscains), s'occupaient avec beaucoup d'empathie et du mieux qu'elles pouvaient des personnes malades. Selon la tradition, les premiers « hôpitaux » au Luxembourg sont, au 7^e siècle, l'hospice d'Echternach dans la ville de pèlerinage de Saint Willibrord (près de 300 ans avant la fondation du Luxembourg) et, en 1308, la fondation de l'hospice Saint-Jean à Luxembourg-Ville, par la comtesse Marguerite de Brabant et son époux, le comte Henri VII, comte de Luxembourg et empereur de l'Empire allemand, dont le siège est à Luxembourg-Grund (actuel Musée d'histoire naturelle).

Jusqu'au 20^e siècle, ces institutions restaient avant tout des lieux d'accueil pour les nécessiteux et les pauvres. Ces lieux sont de véritables lieux de charité et d'assistance, où les ordres et les congrégations font leur possible pour aider les gens avec les moyens

dont ils disposent, même si ce n'est souvent que pour apporter du réconfort aux malades ou les accompagner dignement sur le chemin de la mort. Les personnes aisées se faisaient toutefois soigner et même opérer chez eux, à leur domicile, et continueront à le faire jusqu'au 19^e siècle. Les hospices et les hôpitaux étaient souvent considérés comme des institutions inférieures par les classes ou les états aisés, et sont même ostracisés et évités.

Au Luxembourg, la construction d'hôpitaux est initiée par les occupants et les puissances occupantes à partir du XVIII^e siècle (France, Prusse...) avec de plus en plus de stations de soins militaires, qui ne sont cependant pas toujours accessibles à la population civile. Le Luxembourg est encore loin de disposer de soins de santé de base et les habitants de la ville-forteresse sont toujours obligés de se rendre dans les hospices et les hôpitaux des communautés religieuses. En outre, un couvent a été construit dans les années 1680 au Pfaffenthal par les religieuses clarisses-urbanistes du Saint-Esprit, qui deviendra plus tard l'hospice civil Elisabéthain au milieu du 19^e siècle.

La révolution industrielle marque un grand changement d'époque. Le Luxembourg se transforme lui aussi rapidement : les villes du sud du pays s'agrandissent de plus en plus sous les yeux de la population. La capitale devient un centre régional important. L'exode rural devient un phénomène au Luxembourg. Les jeunes hommes et les valets de ferme y travaillent désormais dans les mines et l'industrie, et de plus en plus de jeunes femmes arrivent en ville à la recherche d'un

emploi, en tant que bonnes ou domestiques dans les maisons d'industriels fortunés. Les jeunes femmes avaient peu ou pas de lobby, elles étaient souvent à la merci de leurs employeurs. C'est ici que commence en partie notre histoire. Cette évolution, l'exode rural et la révolution industrielle au Luxembourg transformait graduellement le secteur de la santé au Luxembourg en l'espace de quelques décennies. La nouvelle réalité démographique entraînait de nouveaux défis. L'innovation et le

développement du secteur de la santé, adaptés aux « temps nouveaux », ont été portés par les congrégations religieuses en collaboration avec les grandes entreprises industrielles et les communes industrielles. Franciscaines à Luxembourg-Ville (1894) et la création de la clinique privée du Dr. Schumacher qui deviendra plus tard la **Clinique Sainte-Elisabeth** (1899) et la **Clinique Sainte-Marie** d'Esch-sur-Alzette (Ordre de Ste-Elisabeth) en 1927.



—
La Clinique
Sainte-Marie
(1966)



—
La Clinique
Sainte-Elisabeth
(1926)

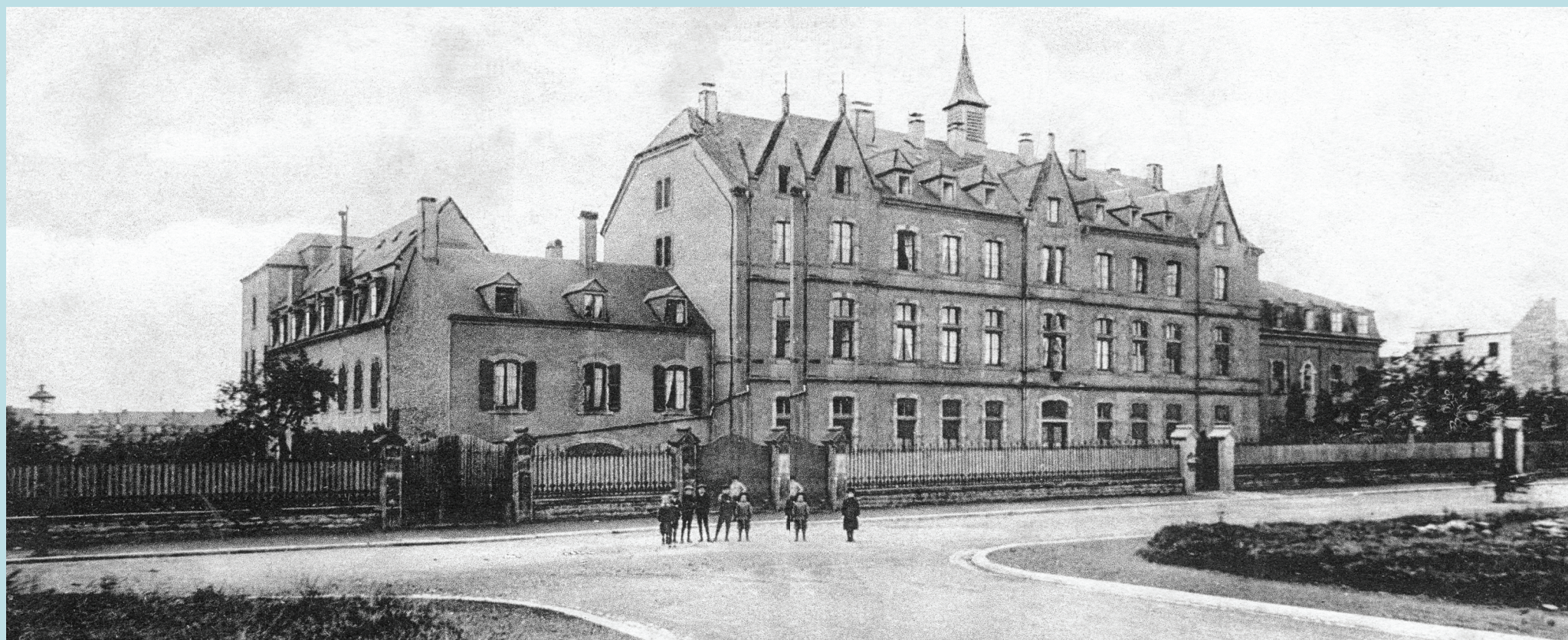
À la fin du XIXe et au début du XXe siècle, des dizaines de cliniques et d'hospices ont vu le jour, certains ayant une durée de vie plus courte que d'autres, mais peu à peu il y a une prise de conscience plus poussée aussi bien dans le secteur privé que dans la société en général de l'importance des soins de santé primaires.

Les origines de la **ZithaKlinik** et de l'œuvre caritative de l'association Zitha remontent également à cette époque. La situation difficile

des jeunes femmes de service et des servantes à cette nouvelle époque a incité Anna Bové, Luzia Niederprüm et le professeur Nicolas Wies à fonder le 28 mars 1872 l'« Association de Sainte Zita pour les servantes chrétiennes ». Zita de Lucques, née en Toscane près de Lucques en 1218, fut au service de riches familles toscanes jusqu'à sa mort en 1278. Elle fut béatifiée peu après, puis canonisée. La mission de l'association était de trouver un travail aux servantes sans emploi et de les soigner gratuitement pendant dix jours en cas

de maladie. En contrepartie, l'association exigeait un style de vie ordonné selon des règles religieuses et de célébrer la messe ensemble. En 1875, après des débuts difficiles, les sœurs Zitha ont fondé la congrégation et se sont installées dans le quartier de la gare, où elles sont devenues indispensables depuis. Dans ces années-là, elles ont également développé des soins ambulants pour le quartier. Après la Première Guerre mondiale, pendant laquelle les locaux avaient été remis à la Croix-Rouge et où d'importantes connaissances et expériences

avaient été acquises, la voie était libre pour la « **Zitha - Klinik** » dans le quartier de la gare. Les sœurs Zitha agissaient souvent selon la devise forgée par Nicolas Wies : « *Schafft, paakt eng Hand un ! Ergräift d'Aarbecht, do wou se sech ubitt!* » (fr. « *Travaillez, donnez un coup de main là où il faut!* ») une devise que nous retrouvons encore aujourd'hui et qui fait partie de nos valeurs, et plus précisément celle de l'esprit d'équipe.



La ZithaKlinik marque depuis des décennies l'image du quartier de la Gare.

Malgré le manque aigu de médecins au Luxembourg à cette époque-là, ce sont les infirmières de nos cliniques antérieures qui ont collaboré sans relâche pour offrir des soins infirmiers rudimentaires, souvent avec un manque de moyens et de lits. Dans les années 1920, ce sont nos prédécesseurs qui ont apporté les nouvelles avancées technologiques au Luxembourg. En 1901, Wilhelm Röntgen a reçu le prix Nobel de médecine pour sa découverte et son application des rayons X en médecine. Après que la technique ait fait ses preuves pendant la Première Guerre mondiale, les sœurs apportent la première machine à rayons X au Luxembourg en 1927 et construisent les deux premières salles d'opération modernes du Luxembourg. Le nombre de lits a également doublé à cette époque, et avant que les pouvoirs publics agissent dans le domaine de la santé, ce sont nos aïeux et surtout les « pré-sœurs » qui, par leur engagement, leur innovation et leur travail infatigable, ont permis au secteur de la santé au Luxembourg de se développer. L'innovation, l'engagement sans faille pour le patient, l'excellence, l'esprit d'équipe et le respect font partie de notre ADN commun et historique au sein des HRS.

Après la Seconde Guerre mondiale, les rénovations et les transformations se poursuivirent après que les nazis avaient pris le contrôle des cliniques luxembourgeoises pendant l'occupation et les avaient placées sous leur administration. En 1956, la **Clinique Privée du Dr E. Bohler** a été fondée, et la capitale a connu des changements: les sœurs franciscaines qui exploitaient les deux couvents et cliniques Saint-François et Saint-Joseph sur le Marché-aux-Poissons, cherchaient des locaux modernes pour une clinique commune plus grande. Au début des années 1950, elles décidèrent de construire la

« **Clinique Sacré-Cœur** » à côté de la maison mère de la congrégation sur le Belair. Presque tous les services de la Clinique Saint-Joseph et une grande partie de la Clinique Saint-François ont été transférées au Sacré-Cœur. Malgré de nombreuses modernisations, la clinique du Sacré-Cœur n'a jamais pu répondre aux exigences réelles. Dès le départ, il avait été pensé trop petit. L'augmentation rapide de la population au Luxembourg et en particulier à Luxembourg-Ville exigeait une extension constante et une optimisation permanente des capacités des cliniques. Les sœurs de l'ordre d'Elisabeth ont connu une situation similaire avec la clinique « **Sainte-Elisabeth** » ou « **d'Klinik am Park** », comme on l'appelait dans le langage populaire. Il y a une fâcheuse tendance à oublier que la clinique du parc a longtemps été le centre hospitalier ultramoderne de la ville: en effet, nos prédécesseurs avaient contribué à y écrire l'histoire de la médecine luxembourgeoise.

Ainsi en 1957, le premier patient sous dialyse a été traité, et en 1977, le premier scanner du pays a été inauguré, deux événements qui ont représenté un énorme pas en avant dans les soins aux malades pour notre pays.

Dans les années 1980, l'hôpital du Sacré-Cœur et celui des Elisabethaines avaient atteint leurs limites. Des discussions étaient en cours entre les congrégations afin de promouvoir des soins infirmiers ultramodernes et adéquats au Luxembourg avec la construction d'un nouveau centre hospitalier. C'est ainsi que la Fondation « François-Elisabeth » a été créée avec l'objectif déclaré de fonder et de construire au Kirchberg un nouvel hôpital moderne pour le Luxembourg et la Grande Région, chose faite en mai 1992.

Marché aux Poissons avec vue sur la Clinique Saint-François (1943)



La décision de bâtir la Clinique Sacré-Coeur a été prise au début des années 50. (1956)



La Clinique Dr E. Bohler en 1976

À peine deux ans plus tard, un concours de projets est lancé, et en 1995, le jury se prononce pour un projet. Près de huit ans plus tard, les travaux sont achevés, et **L'Hôpital Kirchberg** (HK) est prêt à ouvrir ses portes début juillet 2003.

Ensuite, les événements se succèdent très rapidement: l'héliport est repris, suivi d'une opération logistique majeure impliquant le transfert des patients de la Clinique du Sacré-Coeur et de la Clinique Sainte-Elisabeth,

aboutissant à la fermeture des deux cliniques en l'espace de 48 heures seulement. Peu de jours après, la première opération au Kirchberg a été menée avec succès, et le SAMU a été déplacé vers le Kirchberg pour couvrir la région Centre du Grand Duché de Luxembourg. La même année, en 2003, le coup d'envoi a été donné pour la construction de la **Clinique Bohler au Kirchberg**, qui a été inaugurée en 2006, devenant ainsi un hôpital de 405 lits au Kirchberg.



L'Hôpital Kirchberg a pris ses activités en juillet 2003. (2014)

Mais que sont les structures modernes, si l'on n'investit pas dans les personnes qui font vivre une clinique?

En 2006, les HRS ouvrent leur centre de formation, à la recherche de nouveaux talents et dans le but d'améliorer les soins infirmiers et le niveau des soins, tout en respectant la philosophie de l'apprentissage et du life-long learning: la durabilité et l'excellence sont ancrées dans notre ADN depuis toujours. Afin de faciliter à nos patients les soins les plus appropriés et les plus dignes, les HRS développent leurs capacités dans le domaine de l'oncologie/chimiothérapie ambulatoire et se voient donc récompensés en 2007 par un prix prestigieux. «*L'Hôpital Kirchberg est sur la voie de l'excellence*», et le nouveau service de psychiatrie reçoit le prix européen de la qualité «*Recognized for Excellence 5 Stars*». L'Hôpital Kirchberg s'ouvre également vers l'extérieur, approfondit sa collaboration avec l'Université de Mannheim (hôpital d'enseignement) et a été reconnu comme «*centre régional de traumatologie*» par la Société allemande de traumatologie et également comme «*centre vasculaire de la Société allemande de chirurgie et de médecine vasculaires*». Presque parallèlement, la ZithaKlinik a développé ses capacités sur le site de la Gare, avec des locaux modernes, l'extension des capacités de radiologie et d'IRM (2001) ainsi que le nouveau «*Gesondheitszentrum*» en 2009.

En tant que pionnier technologique et grâce à de larges collaborations internationales, l'Hôpital Kirchberg s'efforce de créer un climat de travail permettant aux collaborateurs de s'épanouir et de réaliser leur potentiel. Le ministère de la Santé reconnaît cette approche respectueuse et cette estime absolue des collaborateurs et décerne à l'Hôpital Kirchberg le «*Prix Santé Entreprise*». En matière de durabilité également, l'Hôpital Kirchberg a toujours été synonyme d'innovation et un incubateur de nouvelles idées: en 2012, nous avons été récompensés lors du Green Business Summit pour nos idées et nos pratiques durables. Nous avons également investi dans les nouvelles technologies avec l'acquisition de la chirurgie robotique (daVinci et Mako), domaine dans lequel l'Hôpital du Kirchberg fait partie des «*early adopters*» en Europe.

En 2014, la FFE (Fondation François-Elisabeth) et la ZithaKlinik ont fusionné pour devenir les Hôpitaux Robert Schuman. C'est le moment où une tradition plus que centenaire de valeurs de charité, de bienfaisance, de soins et d'humanité est devenue, au fil des années, le fondement théorique et la base solide de notre nouvelle philosophie «*One HRS*» avec les valeurs de respect, de durabilité, d'excellence et d'esprit d'équipe. En 2017, les sites de l'Hôpital Kirchberg, de la ZithaKlinik, de l'Hôpital Clinique Bohler et de la Clinique Sainte-Marie seront définitivement intégrés dans une structure unique, les Hôpitaux Robert Schuman. Une structure, plusieurs sites et une philosophie commune au service du patient et de sa guérison. Une philosophie étayée par des valeurs fortes et résistantes à la crise, qui ont également été testées lors de la pandémie.

Nos valeurs



■ One HRS - Des valeurs au quotidien

Les **Hôpitaux Robert Schuman** (HRS) sont devenus un groupe hospitalier qui allie la tradition chrétienne et des valeurs telles que l'amour du prochain à notre ambition de veiller au bien-être et à la santé des patients grâce à une innovation de pointe. Ainsi, nous rendons possible une vie agréable et saine au Luxembourg et influençons durablement le pays. En tant que groupe hospitalier développé, les HRS tirent leur force de la combinaison des différents établissements et des différentes traditions des cliniques qui l'ont précédé, de même que des valeurs caritatives qui y sont associées. L'auto-exigence est très simple. Aux HRS, nous souhaitons offrir aux patients d'excellents soins de santé grâce à l'innovation médicale et technologique ainsi qu'à l'humanité, en mettant l'accent sur des soins de première classe pour le patient, car nous croyons que les soins commencent par le respect et que nous traitons les patients à hauteur égale. Aux HRS, c'est le « nous » qui prime, que ce soit chez les soignants, les patients, les médecins, les conseils d'administration et les familles. Nous travaillons tous

ensemble avec le patient à son rétablissement, c'est notre exigence. Le bien-être et la santé de nos patients sont notre priorité absolue, et cette mission est sans alternative.

Aujourd'hui, les HRS comprennent la **Clinique Bohler**, la **Clinique Sainte-Marie**, la **ZithaKlinik** et l'**Hôpital Kirchberg**. Les HRS sont plus que la somme de ces différentes unités et de ces différents sites. Ensemble, nous sommes One HRS. One HRS, c'est : le patient et ses proches au centre de nos préoccupations.

Tous les médecins et collaborateurs, ainsi que ceux qui travaillent à l'arrière-plan, comme c'était le cas lors de la pandémie : nous ne sommes rien sans notre personnel auxiliaire, nos techniciens et notre personnel de nettoyage, tous ensemble nous sommes **One HRS**. C'est ce fort sentiment d'appartenance, cette façon de penser, d'agir et de traduire systématiquement une vision en une action concrète et durable qui caractérisent le One HRS.

■ Respect

Tout commence par le fait de traiter les gens d'égal à égal. En tant que patient, on est fragile, vulnérable, parfois même anxieux dans un hôpital. Dans un hôpital, il existe des processus spécifiques qui peuvent parfois sembler déroutants pour les patients. C'est précisément dans ce cadre qu'il est important de considérer les patients comme des êtres humains, de les traiter avec respect et de les accepter avec leurs angoisses et leurs besoins, afin de permettre un accueil respectueux, humain et durable. Cette attitude envers le patient, qui consiste à le traiter d'égal à égal et à ne pas le réduire à sa maladie, repose sur notre valeur principale :

Le **RESPECT**, c'est pour nous le courage de faire confiance, le courage d'être honnête et un engagement sans faille en faveur de l'humanité.

C'est ainsi que nous traitons les gens à la clinique, qu'il s'agisse de collègues, de membres du conseil d'administration, de proches ou de patients, nous sommes respectueux les uns des autres et vivons cette valeur jusque dans les moindres détails. Nos cliniques comptent 2 300 collaborateurs originaires de 30 pays différents. One HRS signifie que nous menons une campagne anti-discrimination déterminée en interne. Nous encourageons le respect en promouvant la diversité et le pluralisme par le biais de programmes bien ciblés. Notre ouverture d'esprit, marquée par une pensée européenne pluraliste, est le meilleur vaccin contre l'intolérance, l'incompréhension et le manque de respect.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement?

ONE HRS signifie que nous parlons une seule langue, et ce n'est pas le luxembourgeois ou le français, mais une langue qui nous unit tous en tant qu'êtres humains, qu'il s'agisse de patients ou de soignants/médecins : cette langue, c'est le respect.

Nous parlons la langue du patient en le regardant avec le cœur, la sollicitude et le respect qui en découle. Le respect nous unit tous, et fait de notre lieu de travail pluraliste et multiculturel un lieu de rencontre de personne à personne où rétablissement et respect vont de pair.

Grâce à l'action historique de leurs prédécesseurs, les HRS disposent d'une approche unique des valeurs universelles de l'humanité, des soins aux malades et de l'action caritative.

Sandra Thein, directeur général adjoint ajoute : *« Le respect crée la confiance, il est synonyme d'estime. Cette valeur n'est nulle part aussi importante que dans une clinique et dans le secteur de la santé, car écouter un patient, lui témoigner du respect et l'encourager sont très importants. Une bonne parole peut aider à guérir ! »*. Pour l'équipe HRS, le respect est également synonyme d'ouverture et de tolérance ; se voir, se mettre ensemble et s'écouter mutuellement..., ainsi chacun se sent respecté.

Bien que nous avons des données sur nos patients, nous ne savons rien sur leurs expériences vécues dans le milieu hospitalier en



général . C'est pourquoi nous mettons l'accent sur une approche respectueuse. Nous voulons rassurer le patient et créer un climat de confiance. Cela vaut pour tous les domaines des HRS, nous parlons d'une seule voix avec le patient et lui transmettons un sentiment de base important : l'attention et le respect

qui lui sont dus et sur lesquels nous basons notre approche et collaboration.

Avec beaucoup de compréhension, une communication positive et avec respect, nous garantissons des soins et une prise en charge adéquats à nos patients, c'est notre

mission, c'est notre vocation et notre passion : le patient a besoin de nous. Ce qui nous unit, c'est notre volonté de répondre à cette attente du patient. Par respect pour l'être humain et par conviction en l'humanité. Ce qui nous unit chez « **One HRS** », c'est notre volonté d'aider le patient ? Mais le patient n'a pas seulement besoin de nous, nous avons aussi besoin de lui. Le dialogue avec les patients est pour nous indispensable, si nous voulons remplir notre mission de manière adéquate. Sans cette approche, les HRS ne seraient pas ce qu'il sont aujourd'hui. Pour

nous, la collaboration signifie concrètement la création de structures et d'espaces dans lesquels nous entamons un dialogue direct avec les patients, où nous faisons face à leurs critiques et où nous écoutons leurs besoins. Nos valeurs sont également fondées sur cette collaboration et ont été élaborées lors d'un workshop avec des patients.

One HRS, c'est plus d'humanité et plus de respect pour de meilleurs soins.



■ Esprit d'équipe

Que ce soit en salle d'opération, aux soins intensifs pendant la pandémie de Covid-19 ou à l'hôpital de jour, l'esprit d'équipe n'est nulle part aussi important que dans un hôpital. Nous sommes conscients de cette responsabilité ! Depuis la pandémie, nous savons que les crises ne peuvent pas être résolues en agissant seul et qu'elles ne peuvent être évoquées de manière durable que si tous les acteurs ont le même objectif en tête. C'est précisément pour cette raison que nos valeurs vécues sont si importantes, elles constituent un fondement et un guide - non seulement pour le travail avec les patients, mais aussi au-delà des cliniques. One HRS, c'est la collaboration : quand on évoque l'esprit d'équipe, la plupart des intéressés ne parlent que de coopération et de collaboration. Il ne faut pas oublier que l'essentiel d'un esprit d'équipe sain et engagé est de communiquer entre collègues, de se comprendre et de connaître sa mission, de vivre et de partager les valeurs communes.

L'ESPRIT D'ÉQUIPE naît de la solidarité, de l'équité, de l'empathie, de la diversité et de la flexibilité.

Ce qui nous unit, c'est notre passion - être là pour le bien-être et la santé de nos patients, pour les personnes en détresse, les accompagner, les assister et les aider à guérir.

Mais l'esprit d'équipe naît aussi de la solidarité, du besoin humain de tendre la main, de prendre conscience que nous sommes tous égaux et pourtant différents, avec des besoins différents, et que des personnes ont besoin de notre aide. L'esprit d'équipe

vient aussi de l'équité et de l'empathie, de ne laisser tomber personne, ni le patient ni le collaborateur. Nous offrons notre soutien à tous ceux qui ont besoin d'aide, c'est ce que nous défendons chez **One HRS**. Leadership par l'esprit d'équipe et l'action commune, pas par des têtes individuelles : chez HRS, nous vivons l'esprit d'équipe, pas seulement depuis Covid-19, mais déjà bien avant. « *La plus grande estime vient de l'acceptation de la critique et de l'expérience de la critique, par exemple lorsque des sondages sont effectués auprès des collaborateurs, qu'ils sont évalués et qu'ils ont ensuite la possibilité de réagir, lorsque les choses sont mises en œuvre de manière conséquente* », explique une collaboratrice.

Chez HRS, nous n'avons toutefois pas pour seule ambition de réaliser des enquêtes unilatérales, mais de travailler ensemble comme une véritable équipe. Nous avons déjà travaillé avec des outils comme des ateliers de co-création. Au cours d'un processus d'un an, nous avons réuni tous les décideurs autour d'une table, mené et évalué des interviews et défini ensemble, en dialogue et en équipe, nos valeurs et leur avons insufflé vie. Développer et mettre en place d'autres outils comme celui-ci est un défi et un objectif clair pour l'avenir des HRS. Car c'est notre équipe qui est la plus importante, des techniciens et du personnel de nettoyage au corps médical, un pour tous et tous pour un. L'esprit d'équipe, c'est aussi la diversité et l'égalité des chances : sur **2 300 collaborateurs**, près de 75 pour cent sont des femmes, dont 61 pour cent occupent des postes de direction. 30 nationalités différentes sont représentées dans l'univers One

HRS, dont 32 pour cent de Luxembourgeois, 32 pour cent de Français, 16 pour cent d'Allemands, 9 pour cent de Portugais, 8 pour cent de Belges, etc. Cette équipe est unie par nos valeurs, qui sont vécues au quotidien sur le terrain par nos équipes : solidarité, équité, empathie, diversité, flexibilité qui constituent notre esprit d'équipe particulier One HRS. «E pluribus unum - One HRS». De nombreuses personnes différentes et merveilleuses deviennent «One HRS». La bonne humeur, la productivité et le dépassement de soi-même sont des attributs que nos collaborateurs amènent chaque jour au travail, c'est grâce à leur humanité, leurs compétences, leur savoir-faire et leur conception des valeurs HRS que nous avons chez nous une telle cohésion solidaire et un tel esprit d'équipe.

Le président du conseil d'administration **Georges Heirendt** l'exprime ainsi : *« Il faut pouvoir compter les uns sur les autres. Aux HRS, nous travaillons pour ce qui compte vraiment, la vie du patient. Seul, on peut marcher vite, mais ensemble on va plus loin ».*

C'est précisément cet esprit d'équipe qui crée l'atmosphère unique que l'on ressent dans les couloirs et sur les étages de soins des HRS : les valeurs de nos prédécesseurs, l'humanité et la sollicitude ainsi que l'empathie constituent le fondement de notre esprit d'équipe moderne dans lequel nous voyons et traitons toujours l'être humain et non un patient.

Mais l'esprit d'équipe crée aussi du plaisir au travail, et c'est précisément ce qui fait des HRS un lieu de travail particulier : au sein des HRS, nous travaillons tous ensemble pour avancer dans la même direction. Lorsque l'on peut compter sur ses collègues, on s'amuse, on aime travailler, on se sent valorisé et renforcé. Nos équipes s'entraident entre elles, dans les moments difficiles, et peuvent ainsi compter les unes sur les autres. **Marc Berna**, directeur général des HRS souligne : *« Ma longue expérience au sein de l'hôpital m'a montré que l'on ne peut obtenir des résultats optimaux que si tout le monde participe vraiment à l'équipe et partage vraiment les mêmes valeurs et la même philosophie ».*

L'esprit d'équipe est beaucoup plus qu'un mot. Ce n'est pas seulement un team building une fois par an au sein du département. L'esprit d'équipe, aux HRS, c'est le fait d'être une équipe soudée, c'est pouvoir compter les uns sur les autres, voir les autres, les comprendre, les écouter et trouver des solutions ensemble. L'esprit d'équipe, c'est la démocratie et la diversité vécues, l'esprit d'équipe, c'est Jhang, Aurélie, Fatima, Ursula, Mehdi et João. C'est One HRS, tous ensemble pour le patient et ses proches, tous ensemble pour leur santé et leur vie. Parce que nous croyons en eux et parce que ce sont des êtres humains.



■ Excellence

Dans les différents établissements des HRS, les valeurs nourrissent le terrain où nos joueurs d'équipe d'exception cultivent l'environnement idéal pour des soins innovants. En tant que HRS, nous voulons plus, car nous pensons que « bien » n'est pas assez bien, surtout quand il s'agit de nos patients ! Nous voulons l'excellence, à tous les niveaux, l'excellence comme valeur directrice et comme objectif. Car tout le reste n'est pas digne de nos patients. Chez les HRS, nous brûlons de faire notre travail et d'œuvrer pour le bien-être du patient, par passion pour notre travail.

Nous sommes passionnés par ce que nous faisons et par ce pour quoi nous sommes doués. C'est sur cela que repose notre exigence d'**EXCELLENCE**, ce qui signifie pour nous responsabilité, professionnalisme, performance, ambition et innovation. Nous sommes résolument tournés vers l'avenir et visionnaires, car il ne s'agit rien de moins que du bien-être et de la santé de nos patients et donc de l'avenir de la Grande Région du Luxembourg. C'est notre ambition en tant que One HRS : bien sûr, chacun a ses propres compétences et apporte ses point forts. Nous encourageons les talents de chacun, les développons et permettons

ainsi à nos collaborateurs de s'épanouir dans un lieu de travail unique au Luxembourg. Rien qu'en 2021, 71 collaborateurs ont bénéficié du programme de mobilité interne de l'entreprise.

L'excellence, c'est aussi investir dans l'avenir : encourager et reconnaître les talents, attirer et intégrer les talents, laisser la place au leadership et aux personnes qui changent d'orientation. Bien que nous ayons déjà souvent remporté des prix dans le domaine de l'excellence au cours des dernières années, nous ne comptons pas nous reposer sur l'acquis actuel. Nos processus, nos données et

nos chiffres sont continuellement évalués avec l'objectif d'une amélioration continue. « Lifelong learning », c'est notre maxime.

L'excellence sur le terrain, c'est aussi faire preuve d'un engagement total et d'humanité, auprès de chaque patient, pour lui permettre de passer le séjour le plus agréable à l'hôpital ou lors de son traitement : en particulier pour les méthodes de traitement ou les diagnostics difficiles, mais aussi lors du travail quotidien, où il n'y a souvent pas assez de temps pour établir une relation de confiance avec le patient, nous faisons le grand écart, à chaque



fois, par conviction et par passion, parce que le patient n'attend rien d'autre de nous. L'excellence aussi dans l'esprit du patient et de son séjour. *« Je suis vraiment reconnaissante et heureuse quand je vois les patients arriver ici, souvent anxieux, puis repartir parfois même avec le sourire »*, raconte une collaboratrice du service d'endoscopie.

L'excellence, c'est aussi expliquer et, si nécessaire, réexpliquer au patient, ce que l'on est en train de faire avec lui et pour lui, lui enlever sa peur, le rassurer. L'excellence et l'humanité semblent pour certains être contradictoires. En réalité, il existe une tension indéniable entre ces deux valeurs. Cela représente un défi quotidien pour notre équipe, mais nous le relevons avec conviction et passion.

L'excellence n'est pas un slogan, c'est notre exigence envers nous-mêmes, notre compréhension de notre rôle social et sociétal au Luxembourg, ainsi que notre rôle en tant

que l'une des cliniques les plus innovantes de la Grande Région. One HRS signifie grandir ensemble, former ensemble ses compétences pour former une équipe soudée. À l'hôpital, nous vivons aussi des cas et des moments difficiles, nous évoluons souvent entre la lumière et l'obscurité, l'espoir et le désespoir, entre la vie et la mort. Dans ces cas, nos collaborateurs peuvent compter les uns sur les autres. L'excellence signifie que nos collaborateurs peuvent compter sur leurs compétences au plus haut niveau, car les collègues qui les assistent sont des personnes tout aussi compétentes et motivées, avec les mêmes valeurs et idéaux. C'est notre clé en tant que HRS : c'est ainsi que fonctionnent chez nous le service des urgences, l'hôpital de jour, la restauration, l'unité de soins intensifs et tous les autres sous-domaines, c'est ainsi que fonctionne One HRS.

■ Durabilité

Nous sommes un hôpital luxembourgeois avec des valeurs fortes. Nous nous sommes engagés à fournir des services de santé de premier ordre aux résidents. L'une des valeurs les plus importantes auxquelles nous tenons tous est la durabilité. Cela se reflète dans les opérations et les décisions de l'hôpital, de la rénovation à la construction, en passant par l'achat de matériaux et d'équipements. Outre une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement, les HRS s'engagent également à être un employeur responsable et durable. Nous

valorisons nos employés et nous leur offrons un environnement de travail sûr, sain et équitable. Cela inclut la mise à disposition de formations et d'opportunités de développement professionnel, ainsi que la garantie d'un lieu de travail de premier ordre avec mobilité et opportunités de réalisation, et surtout un employeur humain où l'on peut apprendre, notamment avec une culture de l'erreur positive et ouverte. Établir une culture durable du dialogue et de l'erreur n'est pas seulement un défi pour nous au sein des HRS. Il est donc d'autant plus important





que nous nous attelions à cette tâche et que nous y prêtons encore plus attention à l'avenir. Créer une culture d'entreprise saine et de qualité nous tient particulièrement à cœur.

Pour que nous puissions continuer à vivre une vie agréable et en bonne santé au Luxembourg, nous misons sur la **DURABILITÉ**, ce qui signifie pour nous la gratitude, l'humilité, l'ouverture, l'harmonie et le bonheur.

Nous respectons et apprécions la vie à sa juste valeur - pour le bien-être et la santé de nos patients et pour une vie agréable et en bonne santé au Luxembourg et au-delà. Nous sommes innovants, nous osons emprunter de nouvelles voies et nous ne nous laissons pas déconcerter, mais nous ne sommes pas non plus réfractaires aux conseils : nous voulons donner des impulsions, nous voulons être là pour notre patientèle et notre pays, non seulement en temps de pandémie, mais aussi dans la prévention et la création de centres d'excellence qui améliorent durablement l'avenir des soins au Luxembourg. Nous sommes fortement ancrés dans le présent, notre attention et notre vigilance vont aux patients et aux soins. Le patient et ses proches sont également des guides importants pour nous. Leurs critiques et leurs idées sont importantes et bienvenues et font partie d'une clinique moderne. Nous allons créer de manière ciblée encore plus d'espaces d'échange et de participation pour les patients et leurs proches. C'est aussi cela la durabilité : nous ne voulons pas être des « demi-dieux en blanc », mais des personnes au service d'autres personnes en détresse. Nous ne perdons toutefois pas de vue l'avenir : nous ne voulons pas seulement gérer durablement notre environnement, mais aussi notre entourage direct.

Nous voulons une vie de qualité pour tous, une vie heureuse, et nous nous battons pour cela, avec une médecine préventive, des approches holistiques, des solutions globales et une médecine de pointe orientée vers l'avenir, avec une grande dose d'humanité.

Pour beaucoup, la durabilité est un mot « en vogue », un autocollant vert sur une porte d'entrée : pour nous, la durabilité fait partie du quotidien, dans nos relations avec les patients et les collaborateurs, dans l'innovation sur le lieu de travail, dans la réduction de notre empreinte sur ce monde. Nous faisons avancer des solutions médicales modernes pour les problèmes de santé d'aujourd'hui et de demain. One HRS signifie aussi que le meilleur patient est celui qui ne le devient jamais, parce que nous faisons un travail de prévention et agissons dans le sens de la santé au Luxembourg et au-delà.

■ Notre vision de l'avenir : où voulons-nous aller ?

Le groupe HRS estime qu'il est de sa responsabilité de garantir à l'avenir également une vie pleine de santé et de qualité au Luxembourg. Depuis près de 200 ans, nous travaillons quotidiennement pour et avec les patients. C'est pourquoi nous connaissons les besoins des patients, mais nous savons aussi qu'ils sont en constante évolution et qu'ils le resteront à l'avenir.

Il est de notre devoir de nous y adapter et de regarder vers un avenir à long terme. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions continuer à nous développer et à garantir, avec nos équipes, les meilleurs soins à tous les habitants du Grand-Duché. Mais pour pouvoir le faire, nous devons également prendre soin de nous-mêmes. La pandémie Covid-19 nous a montré tout ce que nous pouvons faire, lorsque nous travaillons ensemble en équipe et avec un engagement total. Voir ce que nous avons tous accompli dans le domaine des soins, de la médecine et de l'administration pendant cette période nous remplit d'une grande fierté. *« Mais tout cela a aussi un prix, et il ne faut pas reconnaître ni sous-estimer la fatigue accumulée par tous les collaborateurs pendant cette période. Les possibilités et les dotations mises à disposition ne doivent donc pas être réduites trop vite lorsque la pandémie s'estompe »*, souligne **Marc Berna**. Aux HRS, nous le savons : ce n'est qu'en étant soi-même en bonne santé que l'on peut prendre soin des autres. Pour nous, la santé interne signifie que tous les employés se sentent bien, qu'ils soient satisfaits et motivés. C'est la priorité absolue du Dr Marc Berna : *« Je tiens beaucoup à ce que nos hôpitaux continuent à bien fonctionner, à ce qu'il y ait une bonne ambiance*

et à ce que les différents collaborateurs aient tous la possibilité d'utiliser leur potentiel de manière idéale et d'apporter leur motivation dans leur travail quotidien, dans l'intérêt des patients et, surtout, dans leur propre intérêt ».

Nous avons une vision claire de l'avenir des HRS et du secteur de la santé. Nous nous considérons comme une « force de proposition » au sein du système de santé et avons élaboré plusieurs pistes dont le patient est le centre. Pour un traitement optimal des patients, il faut avant tout une chose : des données fiables. D'excellentes données, cela signifie qu'elles doivent non seulement être bien structurées, mais aussi rapidement accessibles. Car en tant que patient, on est vulnérable, et les longs temps d'attente sont source d'insécurité supplémentaire et épuisent les nerfs.

La disponibilité des données des patients est décisive pour le succès et l'efficacité du traitement, voire pour la vie ou la mort en cas d'urgence. Une stratégie d'action à la fois centrale et indispensable pour l'avenir du groupe HRS est donc la numérisation des cliniques. C'est la seule façon de créer des données qui accompagnent durablement le patient tout au long de son parcours de vie.

Au sein des HRS, nous nous engageons pour une prise en charge globale des patients. C'est pourquoi nous ne devons pas rester et vivre en vase clos. Dans les années à venir, les HRS s'engageront de manière ciblée pour une « intégration des prestations de santé ». Cela signifie que tous les acteurs impliqués dans le traitement d'un patient travaillent ensemble de manière coopérative et partagent leurs

données. Il en résulte une vision précise des possibilités de traitement individuelles.

En effet, les personnes souffrant de maladies chroniques et de multimorbidité ont des besoins de soins complexes et demandent plusieurs formes d'aide. Souvent, la communication entre les différents acteurs ne fonctionne pas, de sorte que le patient ne peut pas être pris en charge conformément à ses besoins. Le groupe HRS rendra le parcours des patients visible non seulement au sein de nos cliniques, mais aussi dans l'ensemble du système de santé. *« De cette manière, le patient sera au centre de nos préoccupations et sera visible dans sa globalité pour le professionnel de la santé qui le traite »*, explique Marc Berna.

Notre troisième stratégie d'action s'appelle « Value Based Healthcare ». Nous savons et parlons sans cesse du coût élevé de notre système de santé. Ce que nous ne savons pas, c'est dans quelle mesure ces coûts élevés sont en rapport avec les résultats. Chez les HRS, nous plaçons le patient au centre du système.

C'est pourquoi nous voulons et devons nous demander à l'avenir : dans quelle mesure le patient profite-t-il réellement des prestations et des coûts ?

Le groupe HRS estime qu'il est de sa responsabilité de contribuer à la réalisation de ces objectifs. Pour que nous puissions continuer à vivre une vie agréable et en bonne santé au Luxembourg, nous misons sur la durabilité. Pour nous, cela signifie également que nous devons nous ouvrir à d'autres acteurs encore plus que nous ne l'avons fait par le passé. Dans

ce sens, chez les HRS, nous ne nous intéressons pas seulement à l'avenir de nos propres cliniques, mais à celui de l'ensemble du secteur de la santé au Luxembourg. Le Luxembourg est un petit pays et c'est précisément pour cette raison que nous devons coopérer encore davantage avec les autres hôpitaux tout en continuant à nous spécialiser. Cela implique également de dialoguer entre nous. Lorsque les cliniques ne réalisent des opérations complexes qu'à intervalles annuels restreints, la qualité des soins peut parfois être affectée. À l'avenir, nous devons donc unir nos forces et nos compétences et les regrouper dans des centres spécialisés. Nous réduirons ainsi les coûts pour l'ensemble du système et agirons avant tout dans l'intérêt des patients. Créer les meilleurs soins possibles pour les patients avec tous les acteurs concernés, telle est notre première priorité chez les HRS.

Mais nous n'y parvenons pas seuls. En effet, sans le soutien correspondant de la politique, nous ne pouvons pas nous engager sur la voie de la digitalisation, des soins de santé intégrés et de la création de centres de compétences cliniques.

Notre Histoire - Nos Valeurs

Textes recueillis et rédigés par

Philippe Schockweiler, Jessica Jorgas, Christian Stahl,
Southpaw & Marc Glesener

Crédit photo

©Paul Kutter ©Marion Dessard (p.01) / Communautés Européennes (p.05) / ©Photo en haut Clinique Sainte-Marie, rue Würth-Paquet, Reproduction du livre de Joseph Flies, « Das andere Esch »,
©Photo en bas, crédit Archives Fondation François-Elisabeth (p.06-07) / ©Photographe inconnu (p.08-09) / ©Photo en haut, à gauche – Auteur inconnu, Photothèque de la ville de Luxembourg, ©Photo en haut, à droite – Archives Luxemburger Wort, ©Photo en bas, Archives Clinique Privée Dr. E. Bohler (p.11) / ©Gerard Borre (p.12) / ©Marion Dessard (p.17, 18, 21, 22, 23) / ©Paul Kutter (p.25) / ©Jean Weyrich, ©Marion Dessard (p.26) / ©Marion Dessard (p.32)

Impression

500 exemplaires

Janvier 2026

Hôpitaux Robert Schuman S.A.

9, rue Edward Steichen
L - 2540 Luxembourg
T +352 286 - 911
W.05.2026 -Ed 05.2026
Num orbis 1027762



H
R