

market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

M&G
INVESTMENTS

PATRIMOINE(S)

GENÈVE: LE HUB NATUREL
DU PRIVATE EQUITY

INVITÉ

JEAN-CLAUDE
BIVER

PHOTOGRAPHIE(S)

PENTTI
SAMMALLAHTI

PHILANTHROPIE(S)

ANNEMARIE
HUBER-HOTZ

INDEX

SANTÉ: 10 ACTEURS
D'INFLUENCE

INVESTIR

GESTION D'ACTIFS:
LES TENDANCES 2017

MARCHÉ DE L'ART

LA TRANSVANGUARDIA
ITALIENNE

DOSSIER

LE LUXE INVISIBLE

15 CHF



SANTÉ :

*10 ACTEURS
D'INFLUENCE*

Propos recueillis par AMANDINE SASSO

Dans ce 18^e « Index d'influence », market a échangé avec 10 acteurs incontournables issus du monde de la santé. Médecins ou gestionnaires, ils évoquent tour à tour les similitudes et les différences entre secteur privé et secteur public, le rayonnement d'une médecine « swissmade », mais aussi les enjeux auxquels

ils devront faire face dans les dix prochaines années à venir, chacun dans son domaine respectif. Cependant ce qu'ils mettent tous en avant et de manière unanime, c'est leur vocation d'aider, de soigner l'humain... rappelant ainsi le premier principe d'Hippocrate : *primum nil nocere* (« avant tout, ne pas nuire »).

Dimitri Djordjèvic

Directeur général de la Clinique de La Source

Dimitri Djordjèvic a débuté sa carrière dans les sciences de la vie, par un parcours d'une dizaine d'années, tout d'abord en Suisse puis en Europe de l'Est, en Afrique et au Moyen-Orient, dans des fonctions d'encadrement des ventes et du marketing pour une multinationale pharmaceutique américaine (Eli Lilly). Par la suite, sa carrière s'est orientée dans le conseil en management des entreprises (Mercuri Urval SA), essentiellement focalisé sur les ressources humaines, comme consultant senior, puis directeur pour la Suisse romande et enfin comme co-directeur pour tout le marché suisse. Il a rejoint la Clinique de La Source à Lausanne en février 2014, en qualité de directeur général. « Avoir de l'influence, c'est pouvoir faire bouger les choses, faire progresser les équipes, mais c'est aussi mener certains combats de fond, qui sont nombreux dans le domaine de la santé. On peut citer, entre autres, faire reconnaître le rôle incontournable que jouent les cliniques privées dans le système de santé suisse, ou encore assurer le maintien du libre choix du médecin et de l'établissement hospitalier par le patient. J'espère avoir de l'influence, mais ce serait plutôt à mes cadres et collaborateurs de répondre à cette question. Mon style de management est basé sur la responsabilisation de mes cadres, la confiance et la délégation. Ensuite pour influencer les gens, il faut croire en ses idées et faire les choses avec passion. En effet rien de plus contagieux que les émotions, surtout si elles sont positives. C'est par les résultats, non seulement quantitatifs, mais surtout qualitatifs, que je peux en vérifier la portée. Dans cette perspective, nous effectuons très régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès de nos patients, de nos médecins accrédités, ainsi que de nos collaborateurs.

Au risque de provoquer certains politiques ou acteurs du domaine public, je pense que nous faisons exactement le même métier : nous soignons des gens. Par contre les processus et le cadre de travail sont différents. L'esprit d'entreprise, le souci d'une certaine efficacité est probablement plus développé dans le privé. La dimension à taille plus humaine nous permet également une prise en charge plus personnalisée du patient, que ce soit au niveau médical ou hôtelier. Cela influence-t-il sur la manière d'exercer son métier ? Oui et non, car je pense que lorsque l'on est au contact du patient et que



l'on exerce son métier avec professionnalisme, l'attitude ne devrait pas être différente. Par contre le fait de pouvoir plus influencer au quotidien les choses dans une entreprise privée est certainement un facteur important de motivation pour les collaborateurs. Je ne sais pas s'il existe spécifiquement des qualités suisses, mais il faut admettre que la médecine en Suisse est reconnue

comme l'une des meilleures au monde. Le niveau de formation des médecins et du personnel soignant est excellent et nos hôpitaux universitaires et cliniques privées sont également très performants en comparaison internationale. Le domaine de la santé, comme la plupart des secteurs économiques, n'échappe pas à la globalisation. En effet il est très rare que des développements, quels qu'ils soient, ne soient pas pilotés par des équipes internationales. Il est question de partager le savoir et les nouvelles perspectives dans le domaine de la santé à l'échelle planétaire. La « Health Valley » lémanique a une carte déterminante à jouer dans ce contexte, mêlant rigueur et excellence helvétique à des compétences et talents importés du monde entier. La Clinique de La Source est une clinique privée pluridisciplinaire appartenant à une fondation de droit privé et sans but lucratif. Ce statut nous donne le privilège de pouvoir investir la majorité de nos bénéfices dans l'entreprise. Le défi pour nous est de pouvoir préserver ce statut.

D'un point de vue global, les grands défis sont bien entendu l'augmentation ininterrompue des coûts de la médecine et par conséquent des primes d'assurances maladie. Cela a forcément un impact sur la capacité des ménages à conserver leurs assurances complémentaires privées et semi-privées. Les cliniques privées comme tous les acteurs de la santé doivent contribuer à trouver des solutions pour freiner cette augmentation. Un autre grand challenge est de savoir comment les nouvelles technologies impacteront le diagnostic, le monitoring et certains traitements. Autre enjeu : la tendance est à une personnalisation croissante de la médecine, notamment dans le traitement du cancer, déterminé en fonction d'une multitude de facteurs liés à l'individu, de son mode de vie à son historique familial ; la recherche devra nous permettre d'optimiser toujours plus les traitements en fonction des spécificités de chaque individu. » \

Professeur Jean-Dominique Vassali

Président du Conseil de Fondation

(Fondation privée des HUG et Fondation Brocher)

Médecin, titulaire de doctorats ès sciences et en médecine, Jean-Dominique Vassali a la recherche chevillée au corps. Spécialiste en biologie moléculaire du développement, il a animé un laboratoire et enseigné en Faculté de médecine depuis 1981. De 1999 à 2003 il exerce la fonction de vice-recteur de l'Université de Genève (UNIGE), puis il préside la Section de médecine fondamentale. En 2007, il devient recteur de l'UNIGE et effectue deux mandats, jusqu'en 2015. Il est aujourd'hui président de la Fondation privée des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) et de la Fondation Brocher, deux institutions phares dans le domaine médical. « En tant que scientifique, j'ai toujours recherché les complémentarités et les synergies. La Fondation privée des HUG et la Fondation Brocher comptent sur le soutien de la place genevoise. Le fait qu'elles partagent le même président est une opportunité qui permet de faire le lien entre médecine, science bio-médicale et éthique. Nous cherchons à contribuer à la santé mais aussi à renforcer la place de Genève au niveau international. C'est notre façon d'exercer une influence. La Fondation privée des HUG finance actuellement plus d'une centaine de projets de recherche ou d'amélioration des soins portés par des professionnels de santé des HUG et de la Faculté de médecine, grâce aux dons de fondations, de particuliers et d'entreprises. En finançant ces projets, nous faisons le choix de soutenir la recherche universitaire publique et nous favorisons le développement et le partage de la connaissance médicale, sans objectif de retour économique. Nous aidons aussi à ce que soit assurée la qualité de l'accueil et des soins, pour tous les patients. Le rôle de la Fondation Brocher est de favoriser les échanges entre experts du monde entier spécialisés dans les implications éthiques, légales et sociales du développement médical. Nous organisons des colloques et symposia et accueillons aussi, pour des séjours de plusieurs semaines ou mois, des scientifiques qui viennent effectuer une recherche, publier un article, un livre. Tout au long de l'année 2016, la Fondation a également organisé un cycle d'événements publics faisant dialoguer science et société autour du mythe de Frankenstein et des débats bioéthiques actuels soulevés par la maîtrise croissante du vivant. En Suisse, nous avons à la fois des ressources et d'excellentes institutions comme l'UNIGE et les HUG. Ce terrain fertile nous permet, à travers la Fondation privée des HUG, de créer des passerelles entre les projets des collaborateurs de la Faculté



de médecine et des HUG et les donateurs privés et, à travers la Fondation Brocher, de participer à la réflexion au niveau global sur les enjeux sociétaux des progrès de la médecine. Pour des domaines aussi importants, pour toutes celles et tous ceux qui sont portés par ces deux Fondations, nous devons pouvoir compter sur la générosité privée. Les structures de santé publiques ont besoin de cet équilibre que permettent les contributions privées. Certes les impôts financent la prise en charge clinique, mais ce n'est qu'une partie du chemin. En parallèle, les dons privés sont indispensables pour soutenir la recherche, améliorer la qualité du temps passé à l'hôpital et contribuer au confort du patient, quelle que soit sa maladie. Un exemple : en donnant à l'hôpital de Bellerive les moyens d'installer un lit de flottaison en médecine palliative, la Fondation privée des HUG apporte ce supplément d'âme qui permet aux patients qui ne peuvent pas prendre de bain de bénéficier d'un espace de relaxation propice à un mieux-être et à une diminution de la douleur. Mais cette générosité n'est jamais acquise. Renforcer le lien émotionnel entre le soignant, d'une part, et le patient et sa famille d'autre part, constitue un défi majeur pour garantir un engagement philanthropique. De même, il faut bien faire comprendre à quel point les progrès de la médecine soulèvent des questions sociétales

LES PROGRÈS DE LA MÉDECINE SOULÈVENT DES QUESTIONS SOCIÉTALES MAJEURES

majeures, qui doivent être conduites tant au niveau local qu'à l'échelle globale. En ce sens, nous devons aussi mobiliser les entreprises et leur montrer qu'à travers des soins de pointe, et au bénéfice d'une réflexion éthique de qualité, l'UNIGE et les HUG contribuent à renforcer l'attractivité de Genève auprès de leurs collaborateurs. Cela fait partie de l'influence qu'ils exercent dans la communauté. Et puis, le passage des soins pour tous à une médecine personnalisée ouvre clairement de nouveaux champs d'investigation pour nos deux Fondations, aussi bien en matière de recherche que d'éthique. Le soutien philanthropique est essentiel pour permettre de faire face à de nouveaux défis, aussi nombreux que porteurs d'espoir.» \

Nicolas F. Froelicher

CEO de l'Hôpital de La Tour

Nicolas F. Froelicher a débuté sa carrière à l'Hôpital de La Tour il y a 33 ans comme chef comptable. Après deux ans, il a été nommé directeur financier, position qu'il a occupée jusqu'en septembre 2015, puis a été nommé la même année CEO. Il est comptable de formation, avec un diplôme d'Expert en gestion hospitalière et titulaire d'un Executive MBA de l'Université de Genève.



« Pour moi, l'influence est directement liée à l'expérience et au vécu : soit 33 ans d'expérience dans la gestion hospitalière, dans la prise en charge du patient, ainsi que le vécu de plusieurs réformes législatives. Le regard que l'on porte après toutes ces années est riche de cette expérience. Elle permet de comprendre les enjeux et donc de participer activement à les faire évoluer, ainsi que tout le système de santé. C'est aussi l'expérience de la Suisse entière, romande et alémanique, mais aussi l'expérience internationale vécue

à lui, fait face à des contraintes que nous n'avons pas, notamment en ce qui concerne les décisions d'investissements qui doivent suivre des procédures plus contraignantes et plus lourdes. Je suis convaincu qu'il existe des spécificités suisses, un « swissmade » en matière de santé, car la Suisse est reconnue de manière globale pour sa quête et sa recherche de la qualité dans tous les domaines et c'est une valeur centenaire dans l'histoire de l'hospitalisation suisse. Elle a le privilège d'avoir les ressources dont tous les pays ne disposent pas forcément, a une population qui exige des services de proximité et qui est prête à payer le prix,

encore aujourd'hui. Cette exigence se reflète notamment dans le taux d'assurances complémentaires qui s'élève à 37% sur le canton de Genève. La Suisse a aussi un système d'assurances avec une forte composante de solidarité.

Si je regarde l'avenir, les enjeux majeurs des dix prochaines années en termes de gestion hospitalière seront des efforts à fournir sur la prise en charge du patient qui devra répondre aux attentes d'une génération bien informée et connectée et qui cherche non seulement à guérir et à se rétablir d'une maladie, mais aussi à accroître son bien-être et sa performance. Il y aura également des modèles à trouver mettant davantage en adéquation le traitement médical avec les moyens financiers, comme par exemple le traitement de certaines maladies qu'il serait plus judicieux de traiter en ambulatoire mais dont le financement n'est aujourd'hui pas adéquat pour pouvoir le faire. » \

JE SUIS CONVAINCU QU'IL EXISTE UN « SWISSMADE » EN MATIÈRE DE SANTÉ

à travers la gestion de l'Hôpital de La Tour par un groupe américain durant plusieurs années. Je mesure cette influence par le fait que mon avis est souvent sollicité dans toute la Suisse mais aussi en Europe. Je suis également en très bons termes avec l'ensemble des acteurs de mon secteur et c'est certainement un signe d'influence également.

On parle souvent de clivage public/privé, pourtant il ne devrait pas y avoir de différence entre ces types d'établissements, car les deux sont tenus aux mêmes exigences de gestion, d'efficacité et de qualité. Le nouveau financement hospitalier visait également une égalité de traitement entre les différents acteurs publics et privés, mais dans la réalité des faits les conditions-cadres ne sont pas tout à fait les mêmes. Le privé a surtout des difficultés à obtenir le financement auquel le patient a droit, tout comme le financement pour la formation des médecins que notre établissement assure également. Le public, quant

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
1 an/ 8 éditions pour 109 chf
2 ans/ 16 éditions pour 188 chf

John Prior

Médecin chef du service de médecine nucléaire et imagerie moléculaire au Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) à Lausanne

John Prior est dans le métier depuis 1989. Il possède une double formation d'ingénieur de l'École polytechnique fédérale de Zurich, avec une spécialisation en génie biomédical, ainsi qu'un doctorat dans le même cursus, obtenu à Dallas aux États-Unis. Il est par la suite revenu en Suisse faire ses études de médecine et une spécialisation en médecine nucléaire à Lausanne et Los Angeles.

«Je dirais qu'en tant que professeur, c'est une grande opportunité de pouvoir apporter sa petite pierre à l'édifice. Arriver au sommet de sa spécialité est un chemin particulièrement long, ce qui laisse peu de temps pour influencer la direction vers laquelle on voudrait que son domaine se développe, ainsi que les outils dont on aurait besoin pour essayer de sauver non pas un ou deux patients, mais beaucoup plus. Néanmoins qui dit grande influence, dit grande responsabilité, dans le sens où, si l'on dirige malencontreusement sa spécialité dans une «voie de garage», les possibilités s'éteindront d'elles-mêmes et il n'y aura plus de spécialistes du domaine. Les domaines évoluent et il est important de les mener dans la meilleure direction possible, grâce à nos idées et nos connaissances. Il me semble qu'il est essentiel d'avoir une vision, et dès lors mon influence doit se traduire avant tout à travers ma propre responsabilité vis à vis de mes patients.

Le patient est au cœur de mes préoccupations, il en est même la pierre angulaire. Ce qui m'importe c'est de tout faire pour pouvoir lui apporter les meilleurs traitements et surtout le plus rapidement possible, car à chaque fois cela représente des années de vie que l'on peut sauver. Et dans ce cas j'utilise mon double parcours de médecin et d'ingénieur pour gagner du temps, en poussant les physiciens, les ingénieurs à faire ce qu'ils peuvent faire de mieux et à l'amener en clinique rapidement. On pourrait dire que je fonctionne comme un «accélérateur de transfert de technologie» pour le patient.

Mon rôle en tant que chef de service d'un hôpital universitaire, c'est bien sûr la prise en charge des patients, mais aussi le développement de la recherche et la formation de la relève dans la spécialité. On a également des aspects de gestion du personnel et d'autres impératifs financiers



par rapport aux équipements mis à notre disposition, à savoir de les rentabiliser. Et là où l'influence peut se mesurer, c'est dans la manière dont on peut développer de nouveaux produits - comme celui de Forimtech - en l'utilisant pour aider les patients au mieux.

Dans les dix prochaines années, il y aura plusieurs enjeux majeurs, notamment sur les traceurs, cibles utilisées du point de vue scientifique : elles devront donner des résultats irréprochables dans la prise en charge des patients. Nous avons actuellement des traceurs d'imagerie moléculaire qui donnent des informations que l'on n'obtient pas par d'autres moyens, notamment pour le diagnostic et le pronostic des maladies, mais également sur les chances de guérison, et sur le choix d'un traitement par rapport à un autre. Nous avons le devoir de démontrer que ces nouveaux moyens d'imagerie sont efficaces à la fois sur le plan monétaire et sur celui de l'efficacité. À cet effet, des indicateurs existent qui nous indiquent combien d'argent nous dépensons pour gagner une année de bonne «qualité de vie» pour un patient donné. Dans les pays industrialisés, cela dépend du prix que l'on veut y mettre. Dans certains pays, CHF 35 000 c'est trop cher, alors qu'en Suisse on peut même monter à CHF 60 000, voire 80 000. L'idéal étant de trouver le bon équilibre entre ce qu'on peut faire médicalement et ce qu'on peut se permettre de faire d'un point de vue monétaire. Il s'agira dans le futur de se poser les bonnes questions : comme par exemple s'il faut se mettre des limites et si oui, lesquelles.

Dans notre spécialité, nous aurons besoin de démontrer au cours des dix prochaines années la valeur des prestations nouvelles que l'on apporte. Nous avons actuellement d'excellentes possibilités en termes de thérapie et de diagnostic : l'aspect théranostique (contraction de «thérapie» et «diagnostic»), apporte des solutions novatrices et potentiellement curatives à des patients qui n'en n'avaient plus. Inopérables ou ne répondant plus à la chimiothérapie tant la maladie est étendue, ces patients peuvent se voir offrir une guérison inespérée ou une survie suffisamment longue pour attendre les prochaines thérapies, elles-mêmes encore plus prometteuses.» \

Gilles Rufenacht

Directeur général de la Clinique des Grangettes et président de l'Association des cliniques privées de Genève

Une fois obtenu son diplôme de l'École hôtelière de Lausanne en 1995, Gilles Rufenacht est devenu cadre et responsable de la restauration pour les magasins Manor. Après une expérience dans l'événementiel chez Cassis Management, il est nommé directeur adjoint de la Clinique des Grangettes en 2000. Huit années plus tard, il en devient le directeur général, poste qu'il occupe toujours à présent. En 2009, il en est désigné administrateur délégué. Dans ses mandats en cours, il est membre des conseils d'administration de GRGB Santé SA, d'un centre de médecine nucléaire, et du centre d'échographie Dianecho. Au niveau associatif, Gilles Rufenacht est depuis 2012 président de Genève-Cliniques, l'association des cliniques privées genevoises, et très impliqué dans les questions politiques de santé régionale ; membre du conseil académique de la Haute école de santé (HEdS), du conseil de la Fondation pour la recherche en périnatalité et membre du comité de la Fondation Iris, qui a pour but la mise en réseau des prestataires de santé dans le canton de Genève. Enfin, son engagement dans le tissu économique genevois a été reconnu par la Fédération des entreprises romandes (FER), qui l'a nommé membre du comité directeur. « L'influence dans notre domaine se traduit majoritairement en termes politiques. Notamment depuis 2012, date de la loi sur la Réforme de LAMAL, qui touche



– l'idée est de changer l'image que les gens ont des cliniques privées : démontrer que même pour un assuré de base, elles sont abordables, voire 10 % moins chères que les hôpitaux. Et ce pour différentes raisons, dont l'efficacité – qui fait partie de l'ADN de notre gestion – car la majorité d'entre nous sont des entreprises privées, des sociétés anonymes. Les hôpitaux publics a contrario ont toujours fonctionné avec des budgets publics et des subventions. Toutefois, cette dynamique est en train de changer. Le secteur public découvre la concurrence, contrairement à notre secteur qui est bien plus habitué à ce mode de fonctionnement.

Pour résumer, aujourd'hui c'est le financement qui suit le patient, qui a le libre choix de l'hôpital, en toute connaissance de cause d'un point de vue qualitatif. En Suisse, nous avons des hôpitaux privés de très haut niveau. Et c'est une véritable fierté nationale, qui est mise en avant à l'étranger, à juste titre. Il y a une réelle spécificité suisse dans le monde médical, spécialement en termes de gestion et de formation : on ne crée pas de super structure administrative comme nos voisins, qui alourdirait le travail de nos soignants. Notre but est de leur donner des outils performants. La Suisse romande possède une véritable « Health Valley » dont elle peut s'enorgueillir, et sur laquelle la France lorgne.

« PEUT-ÊTRE
DEVIENDRONS-NOUS UNE CLINIQUE
UNIVERSITAIRE PRIVÉE... »

tous les hôpitaux qu'ils soient publics ou privés. C'est-à-dire que depuis cette date, tous les hôpitaux suisses sont mis en concurrence, mais qui dit concurrence n'exclut pas une collaboration, une coopération. L'idée de cette réforme est de mettre en compétition les principaux acteurs de la santé pour tenter de maîtriser les coûts et d'améliorer la qualité du service et des soins, tout cela étant en rapport avec le vieillissement de la population et le développement des maladies chroniques. Notre association doit communiquer plus aujourd'hui – particulièrement avec les politiques au niveau cantonal et fédéral

Pour l'avenir, les défis à relever seront nombreux : le domaine privé est en pleine mutation, des groupes hospitaliers se sont créés, un certain nombre de cliniques sont encore indépendantes... Et une troisième voie doit émerger, sur la base d'un modèle coopératif ! Car notre mission première, qui est fondamentale, c'est de soigner la population aux meilleurs coûts et avec les meilleures prestations médicales. Je crois à un modèle d'hôpital privé de nouvelle génération, qui se spécialise dans des domaines de pointe tout en collaborant avec la médecine de ville. Le nouveau centre du sein initié par un groupe de médecins indépendants et la Clinique des Grangettes en est un excellent exemple. À l'instar d'un hôpital public, nous avons cette même responsabilité de transmission de savoir. Ce modèle d'hôpital coopératif spécialisé et formateur est en devenir. Peut-être deviendrons-nous une clinique universitaire privée... » \

Beat Rothlisberger

CEO de Swiss Medical Network

Diplômé en économie et finance, Beat Rothlisberger est actif dans le domaine des soins de santé depuis bientôt 11 ans. Il a auparavant travaillé dans les départements *controlling* et *finances* de Biberist et Allseas Group, puis comme directeur financier et actionnaire de Reymond SA à Lausanne. Il y a construit son expérience dans le domaine de l'organisation et de la structuration de sociétés et de groupes de sociétés. Il a rejoint le groupe Swiss Medical Network en 2006 en tant que directeur administratif, et en est aujourd'hui le CEO. « En tant qu'acteur national dans le domaine des soins de la santé, Swiss Medical Network dispose de la taille nécessaire pour pouvoir exercer une influence sur le secteur. Avec ses 16 établissements, Swiss Medical Network souhaite être un acteur déterminé dans la maîtrise des coûts de la santé. Concrètement, nous avons proposé à toutes les assurances une baisse de ses *baserates Swiss DRG* de CHF 100 dès le 1^{er} janvier 2017. Nous souhaitons ainsi faire profiter le système de nos gains en rentabilité, conformément à l'esprit de la LAMal. Nous travaillons sur tous les fronts pour gagner en efficacité et en répercuter les gains au profit des assurés, tout en générant des marges nous permettant d'investir dans



très bonne qualité. Beaucoup d'institutions publiques appliquent d'ailleurs les principes du privé et sont gérées comme des entreprises, par des directions indépendantes. C'est le protectionnisme des cantons qui rend certains hôpitaux publics plus chers et moins efficaces.

La Suisse est renommée pour la qualité de ses établissements de soins, les meilleurs traitements et la réputation de ses médecins. Le pays jouit d'une excellente réputation à l'étranger, notamment par la stabilité de son économie, par sa bonne gouvernance et par son infrastructure touristique exceptionnelle. Elle a toujours été très réputée en tant que destination

médicale et les établissements de soins sont entièrement préparés pour accueillir ce « tourisme médical ».

Actuellement, une véritable révolution numérique est en cours dans le secteur de la santé. La digitalisation des soins est primordiale pour améliorer la gestion d'un établissement de soins de santé. Elle permet aussi au personnel de soins d'alléger les tâches administratives, d'être plus efficace et de passer plus de temps auprès de leurs patients. L'augmentation des interventions en ambulatoire est également inévitable. Ceci implique qu'il faut faire évoluer les tarifs des interventions ambulatoires, qui sont aujourd'hui encore trop bas. Les médecins et les établissements de soins doivent être incités à effectuer plus d'interventions chirurgicales ambulatoires, ce qui permettra à terme d'encore réduire les coûts de la santé. » \

ACTUELLEMENT, UNE VÉRITABLE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE EST EN COURS DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ

nos infrastructures et de garantir la qualité des soins. Nous mesurons notamment notre influence par l'amélioration de notre rentabilité, par la qualité de nos soins et de nos services, par notre réputation auprès des médecins et des patients, et par nos actions concrètes qui permettent de contribuer à la baisse des coûts de la santé. Swiss Medical Network dispose de la masse critique nécessaire afin d'être efficace et qualitatif.

Concernant le clivage public/privé, nous souhaitons avant tout une saine concurrence entre les deux secteurs et des planifications hospitalières cantonales équitables. Stimulé par la concurrence, le secteur privé est moins cher et de

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
1 an/ 8 éditions pour 109 chf
2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



Docteur Maurice Matter

Médecin chef dans le Service de chirurgie viscérale au Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) à Lausanne

Maurice Matter est chirurgien depuis plus de 30 ans. Il a principalement effectué sa formation professionnelle au CHUV, avec un intérêt précoce pour la chirurgie oncologique et pour la chirurgie endocrine. Une année passée au General Hospital à Birmingham (GB) lui a permis de voir que l'on pouvait faire différemment et souvent mieux (chirurgie de la thyroïde et du cancer colorectal par exemple). Durant ses années de formation comme assistant puis comme chef de clinique, son intérêt pour la chirurgie oncologique s'est renforcé et après s'être intéressé à plusieurs types de cancers (sein, colorectal, pancréas, oesophage), il a centré cette activité sur le mélanome et les sarcomes des tissus mous depuis les années 2000, grâce à une collaboration étroite avec le Service d'oncologie (et son ancien médecin chef le Pr. F. Lejeune). Devenu médecin chef en 2015 dans le Service de chirurgie viscérale (Pr. N. Demar-



invité ; mais également par la collaboration à la rédaction d'ouvrages de référence ou encore en tant que président de sociétés médicales. Je considère qu'il y a de réelles différences entre un établissement public et un établissement privé, parce que les intérêts ne sont pas les mêmes : l'aspect rentabilité ne passe pas forcément au premier plan. Dans cet esprit, le financement de la recherche par exemple est difficilement compatible avec une médecine privée. C'est un constat : on ne fait définitivement pas le même travail dans les deux milieux. Dans le public, il y

a une complexité des interventions (chirurgicales par exemple), la possibilité de tester et d'introduire de nouvelles techniques diagnostiques et thérapeutiques (médecine nucléaire, protocoles cliniques et de recherche en oncologie par exemple) et surtout une concentration de l'expertise multidisciplinaire. Ces faits ont conduit à des discussions et des décisions bien débattues sur la nécessité de concentrer cette expertise dans certains centres seulement. On parle alors de médecine hautement spécialisée (MHS). Ce débat existe dans tous les pays qui nous entourent.

LE SYSTÈME DE SANTÉ SUISSE EST L'UN DES PLUS PERFORMANTS EN PARALLÈLE AVEC LA STABILITÉ DU PAYS

tines), ses responsabilités sont réparties en 3 centres d'intérêt apparemment éloignés : la chirurgie oncologique (mélanome et sarcome), la chirurgie endocrine (thyroïde, parathyroïdes, surrénales) et la transplantation rénale (y compris la greffe à donneur vivant). Pourtant ces trois domaines partagent des problèmes et des mécanismes communs (immunostimulation/immunosuppression), chirurgie endocrine chez les greffés, importance de l'imagerie et notamment de la médecine nucléaire, et finalement techniques/anatomie chirurgicales communes. « Avoir de l'influence pour moi, c'est avoir la liberté d'agir et de développer des projets qui aboutissent et qui peuvent modifier les pratiques. Et c'est dans cette optique que je pense en avoir : celle-ci se traduit par la possibilité effective de développer et de concrétiser des projets au CHUV ou à l'UNIL dans la recherche, à travers des publications, des réalisations pratiques et le développement d'activités cliniques. Je dirais qu'elle se mesure à l'aune des publications scientifiques, à la participation ou à la représentation dans des réunions scientifiques - comme des congrès ou symposiums - en tant qu'orateur

Existe-t-il une « philosophie suisse » au niveau médical ? Oui, je le pense. Le système de santé suisse est l'un des plus performants en parallèle avec la stabilité du pays, qui permet des investissements importants. Et une bonne partie de l'économie est associée à l'industrie pharmaceutique. Toutefois, le problème de la recherche est la limitation du nombre de patients pour des études cliniques à large échelle. Ceci implique une participation à des études internationales et ainsi d'être obligatoirement tourné vers l'étranger. Les plateaux techniques et l'infrastructure denses (hôpitaux, centres médicaux) autorisent une médecine de haute qualité, mais qui a un coût. Je crois que ce qui impressionne à l'étranger, c'est la facilité avec laquelle on accède aux soins et à leur remboursement. Les défis majeurs que mon domaine aura à relever dans les prochaines années seront de développer les traitements oncologiques ciblés (chimiothérapie, immunothérapie, radiothérapie ciblée), d'établir une médecine personnalisée basée sur de meilleures connaissances moléculaires/immunologiques des différents cancers (protéomique et métabolomique). Enfin, pour nous et nos enfants, il s'agira de trouver les moyens de motiver la population à participer aux efforts de prévention (tabac, obésité, sédentarisme, exposition solaire par exemple), ce qui permettrait d'économiser plus de la moitié des frais du système de santé. » \

Rachel Polla

CEO de Forever Institut

Rachel Polla évolue dans le domaine de la médecine esthétique depuis l'ouverture en 1997 de Forever Institut, entreprise familiale fondée par son père, le Dr Luigi L. Polla. Même durant ses études et ses années de postes au sein d'autres entreprises, elle a gardé un lien professionnel avec Forever Institut, en faisant partie du Conseil d'administration. De 2007 à 2010 elle était responsable du développement européen de la marque Alchimie Forever, puis entre 2010 et 2016 elle était responsable de la communication externe de l'UBP. Diplômée en relations internationales (IUHEID), elle poursuit sa formation en suivant des séminaires, notamment à l'IMD et à l'INSEAD et se ressource en courant : elle adore participer au marathon de Genève ! « L'influence, c'est avant tout d'avoir un impact sur son environnement. C'est ensuite d'avoir la capacité de rallier les autres autour de sa vision. En tant que CEO d'une entreprise, ma fonction me permet assez naturellement d'avoir un impact sur mon environnement. Le second aspect est plus difficile à mesurer ; je dirais que l'influence se mesure alors par le plaisir de l'équipe à participer au développement de notre PME, la liberté d'exprimer le meilleur de soi, et la fierté que l'on ressent à partager certaines valeurs. Soutenue par mon équipe, j'étends alors l'influence de Forever Institut sur les acteurs principaux de notre secteur d'activité. J'encourage par exemple nos médecins à donner des conférences et à participer au rayonnement de notre profession. Quant à notre impact sur notre clientèle, je le renforce en véhiculant le message que prendre soin de son apparence est un acte qui s'inscrit dans un rapport positif avec soi-même et donc avec les autres.



En tant que clinique privée spécialisée en médecine et chirurgie esthétique, Forever Institut reçoit des clients – et non des patients. La différence se trouve essentiellement dans la notion de service ; le nôtre se doit d'être irréprochable. C'est aussi pour cette raison que nous l'avons encadré au sein de notre charte. Ensuite, l'infrastructure d'un établissement privé permet de passer de l'étape de prise de décision à celle de mise en œuvre sur un laps de temps très court. Ceci génère une dynamique motivante et exige une réflexion stratégique efficace. Cette dynamique se retrouve également dans notre processus de recrutement, que notre statut privé rend flexible. À Forever Institut, il se fait bien sûr en fonction des talents et des compétences des collaborateurs, mais aussi en fonction de

leur compatibilité avec nos valeurs. Par exemple, l'amour, la passion et la loyauté sont très importants pour nous. Cela se traduit dans les faits par un esprit d'entraide, le partage d'une passion pour la beauté et la capacité à la transmettre à tous nos interlocuteurs, ainsi que par une grande transparence dans nos rapports. En fin de compte, à Forever Institut, la liberté a autant de valeur que la responsabilité et les rapports s'inscrivent tous dans un esprit de réciprocité. Cette approche est, je pense, particulièrement saine. L'innovation fait partie de l'ADN de notre institut, et de manière plus large, de notre culture suisse. Notre pays étant petit, il a dû s'attacher à sortir du lot en mettant en exergue ce qui le caractérise : la quête de l'excellence – tant au niveau du produit que du service –, une capacité d'adaptation hors norme, un sens de l'éthique et de la responsabilité individuelle, ainsi qu'une ouverture sur le monde et le multiculturalisme. C'est une attitude que nous louons et que nous reproduisons – à notre échelle bien sûr. Une attitude ouverte et bienveillante sera toujours de mise. Nous nous concentrons sur notre mission, qui est de révéler la beauté de l'ensemble de nos clients, en les voyant pour ce qu'ils sont réellement. Je perçois quatre défis majeurs à relever ces dix prochaines années dans le domaine de la médecine esthétique. Le premier sera de réussir ce qui semble être une nécessaire consolidation des acteurs qui la constituent – nous sommes d'ailleurs en train de positionner Forever Institut comme un acheteur potentiel. Ensuite, il s'agira de nous battre pour que la réglementation reste juste – ce qui veut dire qu'elle continue à protéger les patients sans pour autant entraver la capacité d'innovation et la dynamique économique des cliniques. La quête de ce juste équilibre est un défi constant, quelle que soit l'industrie d'ailleurs ! Et puis il y a le virage vers la médecine autorégénérative et les traitements se situant à la frontière entre médecine et chirurgie esthétique – qui représentent le futur de notre métier. Forever Institut fait d'ailleurs partie du petit nombre de cliniques qui développent et pratiquent la thérapie par cellules souches autologues. Enfin, il s'agira de rendre la médecine esthétique moins élitiste et plus accessible, en réduisant le tabou qui l'entoure encore. En termes de recherche, on peut également imaginer de nombreuses directions, et notamment l'analyse de l'ADN pour définir une meilleure approche du vieillissement cutané... Les dix prochaines années seront résolument passionnantes, à l'image des vingt dernières ! » \

Dr. Eugène Grigoriev

CEO et co-fondateur de Forimtech SA

Cela fait plus de quinze ans qu'Eugène Grigoriev travaille dans le domaine médical. Il possède un doctorat en physique, ainsi qu'un diplôme d'ingénieur-physicien de la faculté de physique expérimentale et théorique de l'Institut de physique des ingénieurs de Moscou (MEPHI). Il est actuellement cofondateur et CEO de la société FORIMTECH, conseiller scientifique du directeur de l'Institut de physique théorique et expérimentale (ITEP) du Centre national de recherche « Institut Kurchatov » à Moscou et associé scientifique au CERN.



« À mon sens, « avoir de l'influence », que ce soit dans la société ou sur les individus, implique ceci : de respecter les autres, leur point de vue et leurs droits, de respecter la loi et les principes humanitaires, de démontrer sa compétence et sa responsabilité dans tous les aspects de son travail et d'assurer une qualité exemplaire, même

**« JE SUIS CONVAINCU QUE
DANS LA PROCHAINE DÉCENNIE,
L'HUMANITÉ PARVIENDRA ENFIN
À VAINCRE LE CANCER ! »**

dans les moindres détails. La Suisse a une longue tradition de maintien d'excellence, dans tous les secteurs économiques et même dans sa structure sociale. Elle n'a jamais sacrifié ses principes pour un profit momentané ou dans un but opportuniste. Et son autre spécificité nationale est la tradition humanitaire à long terme, qui fut commencée par Henry Dunant et développée par les générations suivantes.

Ces deux principes fondamentaux lui garantissent une très haute réputation mondiale, non seulement pour les produits suisses, mais également pour le service médical suisse, qui valorise la vie humaine et utilise tous les

moyens possibles pour la sauver indépendamment de l'âge, de la race, de la nationalité ou d'une quelconque différence.

Étant physicien nucléaire de formation, mais aussi majoritairement grâce à mon expérience professionnelle, j'ai décidé de me consacrer entièrement à la médecine nucléaire. Je vois combien de personnes souffrent du cancer de nos jours, et la probabilité

de contracter un cancer dans sa vie est en moyenne de 38 %, voire de quasiment 50 % dans certains pays. Le cancer est devenu l'ennemi numéro 1 de l'humanité. Aujourd'hui la médecine nucléaire est le moyen le plus efficace pour diagnostiquer un cancer au stade précoce et assurer le succès du traitement. C'est pourquoi, nous – oncologues et physiciens – devons combiner nos compétences et développer de nouvelles méthodes, non seulement pour le diagnostic précoce, mais également pour un traitement efficace. Grâce à cette synergie, de nombreux types de cancers sont pratiquement guérissables aujourd'hui. Vu le nombre de biologistes moléculaires, de médecins de médecine nucléaire, d'oncologues, les médecins et physiciens instrumentistes qui travaillent dans ce domaine aujourd'hui et produisent de merveilleux nouveaux résultats et dispositifs, je suis convaincu que dans la prochaine décennie, l'humanité parviendra enfin à vaincre le cancer ! » \

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

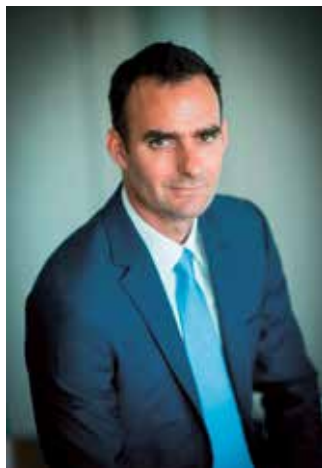
ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
1 an/ 8 éditions pour 109 chf
2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



Stéphan Studer

Directeur général de la Clinique La Colline

Stéphan Studer évolue dans le domaine de la santé depuis plus de 16 ans. Diplômé en physiothérapie, mais également en sciences sociales et politiques et titulaire d'un MBA, il a exercé au début des années 2000 comme physiothérapeute. Par la suite, il a été chargé de projets à l'Hôpital orthopédique, directeur administratif du CHUV, et il est depuis 2015, directeur général de la Clinique La Colline.



«Avoir de l'influence signifie pour moi savoir engager l'autre. Nous sommes tous amenés, dans nos interactions quotidiennes, à exprimer nos opinions qui peuvent parfois être opposées. L'influence passe par une capacité d'écoute, cruciale au processus d'engagement. Savoir écouter et comprendre les positions de l'autre n'est pas toujours tâche facile, mais j'essaie au quotidien de pratiquer cette écoute avec mes équipes, les collaborateurs et les partenaires qui m'entourent, afin d'avancer dans une direction commune.

Au sein de notre groupe, nous avons instauré depuis peu un questionnaire qui mesure le taux d'engagement et de satisfaction de nos collaborateurs. Ce questionnaire est anonyme et nous permet d'avoir un retour direct sur l'engagement de nos équipes. En effet, plus l'employé est engagé, plus il sera satisfait et aura un impact positif sur son environnement de travail. C'est un des moyens que nous utilisons qui nous permet de situer très concrètement le chemin à parcourir (ou parcouru), les mesures d'améliorations à apporter et le suivi de celles-ci.

En termes d'opposition public/privé, j'ai la chance d'avoir travaillé plus de 7 années dans un établissement de santé publique cantonal (CHUV), et maintenant depuis plus de 1 ans et demi, dans le secteur privé avec le groupe Hirslanden : chaque établissement et chaque groupe est différent. J'ai cependant pu observer des différences marquées. Si la recherche scientifique reste plus importante dans le domaine public, le privé amène des réflexions importantes au niveau de l'efficacité organisationnelle, du dynamisme et de la prise en charge du patient, ciblée. Chez Hirslanden, le résultat médical et la satisfaction des patients, liés aux coûts, nous permettent d'évaluer le bénéfice pour les patients. Pour parler plus clairement, nous attachons une importance capitale à soigner

nos patients de la manière la plus optimale qui soit, tout en observant leur degré de satisfaction et en essayant de maintenir des coûts adaptés aux prestations. L'accès à un système de médecine hautement qualitative et performante, ainsi que les structures que nos établissements mettent à disposition des patients, font très certainement partie des avantages de notre système de santé. Tout assuré peut bénéficier d'une médecine de qualité, avec un personnel hautement qualifié, qui nous est souvent envié à l'étranger. Cette qualité a un coût, mais elle nous permet de soigner au plus juste, et de manière préventive, d'éviter des maladies plus graves. Il n'est pas rare de voir des patients de l'étranger

venir se faire soigner en Suisse pour ces mêmes raisons. Les coûts de la santé sont au centre de toutes les discussions dans le domaine de la santé, et les cliniques privées sont souvent accusées, à tort, d'y contribuer de manière significative. Le bénéfice pour les patients, notamment la qualité médicale, doit clairement faire partie de ces enjeux et à mon avis être régulièrement évalué. Ceci doit être fait de manière plus transparente vis-à-vis du patient (en publiant par exemple des indicateurs de qualité compréhensibles, comme nous

LE PRIVÉ AMÈNE DES RÉFLEXIONS
IMPORTANTES AU NIVEAU DE
L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE,
DU DYNAMISME ET DE LA PRISE
EN CHARGE DU PATIENT

l'avons initié l'année passée). La technologie au service de la médecine, la formation (continue) de nos médecins et de notre personnel soignant, la consolidation de grands groupes hospitaliers et les partenariats public-privé sont pour moi d'autres sujets principaux. Je pense que l'avenir de la santé passera nécessairement par des partenariats avec d'autres prestataires, que ce soit sur le « prendre soin », la formation, la recherche ou les infrastructures. Nous sommes en discussion avec de nombreux partenaires, comme les HUG par exemple, afin de mettre en place de tels partenariats.» \