



# Groupe La Tour : l'un des acteurs privés les plus importants du canton de Genève . . .

Le groupe La Tour regroupe actuellement trois établissements répartis sur trois sites distincts à Genève : l'Hôpital de La Tour à Meyrin (150 lits) et la Clinique de Carouge (20 lits), ces deux établissements possédant chacun un service d'urgences 24h/24, et le Centre Médical de Meyrin (cabinets de consultation). Le Groupe emploie environ 950 collaborateurs (750 équivalents plein temps) et 350 médecins agréés. Il est reconnu pour la formation de médecins dans 7 disciplines médicales. La Tour compte huit pôles d'excellence : orthopédie et médecine du sport ; cardiologie et chirurgie cardio-vasculaire ; pneumologie et chirurgie thoracique ; gastroentérologie et chirurgie digestive ; médecine interne et diabétologie ; hôpital femme, mère et enfant ; oncologie ; médecine d'urgence et soins intensifs. Le groupe offre également un large choix de prestations de diagnostics en imagerie médicale et moléculaire ainsi que de nombreuses consultations spécialisées. L'ensemble des prestations ambulatoires est accessible à tous les assurés au bénéfice de l'assurance maladie de base (LAMal). Les services hospitaliers de l'Hôpital de La Tour et de la Clinique de Carouge sont reconnus dans la planification hospitalière du Canton de Genève et peuvent également accueillir des patients sans assurance complémentaire dans certains cas précis. L'Hôpital de La Tour est actuellement engagé dans un projet de construction d'un nouveau bâtiment qui accueillera prochainement le plus grand centre d'excellence de médecine du sport, traumatologie et orthopédie. Ce bâtiment B2 permettra d'offrir aux patients une médecine sportive transversale et multidisciplinaire, où toutes les compétences seront sous un même toit. Cette nouvelle extension unique en son genre réunira dans un espace de plus de 12 000 m<sup>2</sup> une vingtaine d'orthopédistes, des médecins spécialistes du sport, des physiothérapeutes, des ostéopathes, des rééducateurs, des préparateurs physiques, des biomécaniciens, des analystes du mouvement, des podologues ou encore des nutritionnistes. Ce nouvel outil de travail, couplé à l'expertise du corps médical et soignant acquise au fil des années à travers la prise en charge de nombreux sportifs d'élite, va permettre à La Tour d'accueillir des patients de tous âges, pratiquant du sport professionnellement ou pour le plaisir. Le nouveau bâtiment hébergera également le seul centre de radiothérapie de la rive droite, offrant ainsi à la population régionale une expertise de très haut niveau. Avec ce nouveau bâtiment, l'établissement souhaite ainsi confirmer ainsi la place prépondérante qu'il occupe parmi les centres hospitaliers de Suisse romande.

Entretien avec **Nicolas Froelicher**, directeur général



**Vous avez intégré le groupe La Tour en 1983 et êtes à la tête de sa direction générale depuis deux ans. En quoi votre expérience au sein du groupe vous aide-t-elle à mieux appréhender vos missions actuelles ?**

**Nicolas Froelicher :** Ma longue expérience au sein du groupe La Tour me permet aujourd'hui d'avoir une connaissance approfondie de sa structure, de son organisation, de sa culture et de son identité. Depuis plus de 30 ans, je participe au développement et à l'évolution de ce groupe hospitalier exceptionnel. Je connais donc bien ses médecins, ses collaborateurs, les autorités, les assurances et toutes les parties prenantes gravitant autour de l'établissement.

**Dans quelle mesure vous inscrivez-vous dans les pas de votre prédécesseur, M. James Bissell ?**

**N. F. :** En me nommant à la succession de M. Bissell, le groupe souhaitait garantir une continuité des opérations tout en prévoyant un changement. Cette continuité est réelle car j'ai décidé de maintenir toutes les équipes précédemment mises en place. Ensemble, nous poursuivons la stratégie entreprise par M. Bissell ayant pour moteur le patient au cœur de la politique de développement de l'établissement. En maintenant les intérêts du patient au premier plan dans chacune de nos décisions, nous respectons pleinement les travaux de mon prédécesseur et nous nous inscrivons respectueusement dans ses pas.

**Quel a été votre constat lors de votre arrivée à la tête du groupe ?**

**N. F. :** J'ai constaté que le groupe était à un tournant important de son existence. L'hôpital de La Tour avait connu de nombreux changements et certains éléments opérationnels s'étaient ajoutés à son organisation pour lui permettre de répondre à des demandes croissantes de la population en matière de santé. L'établissement atteignant les limites de ses capacités, nous avons initié, en

2000, le projet d'agrandissement et de création du bâtiment B2. En 2015, lors des premiers travaux de construction du bâtiment, nous avons dû faire face à un défi important de recrutement de nouveaux chirurgiens et médecins. Le renforcement des effectifs médicaux est nécessaire pour assurer les activités sur le B2. Lors de mon arrivée à la tête de la direction générale, j'ai sollicité mes collaborateurs pour clarifier la mission, la vision et les valeurs du groupe.

**Comment définiriez-vous le groupe La Tour ?**

**N. F. :** Le groupe La Tour est un réseau de soins intégré. Il prend soin de chacun de ses patients de façon globale et intégrale en couvrant ses besoins dans les domaines ambulatoire, stationnaire, diagnostic ou curatif. La prise en charge intégrale du patient traduit la vision du groupe. Ce réseau intégré est également une notion définissant assez fidèlement la volonté du groupe de se positionner au plus près de la population régionale et de l'accompagner au mieux dans son parcours de santé. Nous nous définissons également par nos qualités en tant que centre de formation des professionnels médicaux et non médicaux. Actuellement, nous formons une quarantaine de médecins, pour le moment sans aucun soutien des autorités.

**Comment le groupe de soins La Tour est-il organisé ?**

**N. F. :** Notre groupe compte, dans son réseau, l'Hôpital de La Tour, la Clinique de Carouge et le Centre Médical de Meyrin. Son organisation est centralisée sur le site hospitalier. La gouvernance de la direction générale comprend une directrice adjointe chargée des opérations, un directeur médical, une directrice des soins, une directrice des Ressources Humaines, une responsable de la gestion des risques et de la Qualité, un service marketing et communication et une direction financières et administrative. La direction médicale a été récemment complétée par une commission médicale chargée de représenter les médecins et présidée par l'un des membres du corps médical. Ainsi, le directeur médical est le représentant médical pour la direction et l'interlocuteur direct du président de la commission médicale, représentant les médecins.





**Comment votre groupe est-il positionné en matière de parts de marché ?**

**N. F. :** Nous sommes clairement l'acteur privé le plus important sur le canton de Genève. Notre zone d'influence comprend le canton de Genève, une partie du canton de Vaud et la région frontalière. Nous détenons actuellement près de 45 % de part de marché en termes de chiffre d'affaire des cliniques privées et nous assurons 25 % des hospitalisations dans les cliniques privées. Cet écart est largement dû au fait que l'activité ambulatoire de La Tour est proportionnellement bien plus conséquente que dans tout autre établissement du territoire. La plupart des cliniques privées se concentrent encore sur l'hospitalisation privée classique. Nos activités en ambulatoire concernent les urgences, l'imagerie médicale, la physiothérapie, des prestations de dialyse et d'autres offres de prise en charge spécialisée. Pour certaines de ces activités, d'autres structures privilégient la collaboration avec des prestataires indépendants.

**Comment abordez-vous le virage de la chirurgie ambulatoire ?**

**N. F. :** Actuellement, il n'existe aucun élément incitant les établissements de santé à développer la chirurgie ambulatoire. Il est unanimement admis que les rémunérations pour cette activité sont insuffisantes. Pour les assureurs de base, la prise en charge en ambulatoire est d'ailleurs plus coûteuse. Ils financent la totalité du traitement, alors qu'ils ne remboursent que 45 % des frais d'une hospitalisation. Cependant, nous pensons que la situation évoluera et que des incitations au développement de la chirurgie ambulatoire vont apparaître, y compris pour des prestations privées à la valeur ajoutée à charge des assurances complémentaires. Dès lors, nous pourrions plus efficacement renforcer notre offre dans ce domaine.

**Quelles sont les forces du groupe en matière d'attractivité ?**

**N. F. :** Nous proposons une offre de santé très variée. L'hôpital est

assurément l'établissement du territoire disposant du plus grand nombre de spécialités. La qualité des soins est exemplaire avec un taux de satisfaction très élevé. Notre service d'urgences ouvert en continu est particulièrement apprécié de la population.

**Avez-vous rencontré des difficultés dans le cadre de vos actions de recrutement ?**

**N. F. :** Le recrutement est un défi permanent car il intervient régulièrement dans la vie de l'hôpital qui doit systématiquement pallier les départs en retraite. Nous exerçons, par ailleurs, dans un environnement concurrentiel très positif qui nous permet d'améliorer la qualité de nos profils sélectionnés et nos propositions de spécialisation. Le recrutement implique également une capacité d'anticipation importante pour ne pas prendre de court les médecins potentiellement intéressés par nos profils de poste.

**Quelle est votre politique en matière de coopération ?**

**N. F. :** Nous sommes très ouverts à la coopération et entretenons de nombreuses conventions de collaboration avec les Hôpitaux Universitaires de Genève. Parmi elles, nous pouvons évoquer notre coopération concernant les soins intensifs et la prise en charge, par l'hôpital de La Tour, de la patientèle de l'hôpital universitaire en cas de saturation. D'autre part, nous collaborons avec les HUG et les autres établissements membres du Réseau des Urgences Genevois (RUG). Dans le domaine de l'oncologie, nous partageons des protocoles communs dans la prise en charge de patients. Ainsi, les patients des HUG et de l'hôpital de La Tour peuvent être pris en charge dans nos deux institutions avec des protocoles identiques. Grâce à cette collaboration nous avons d'ailleurs pu recruter une oncologue ayant précédemment exercé au sein des HUG, et notamment avec le Pr Pierre-Yves Dietrich.

### Quel est l'état de santé financière du groupe La Tour ?

**N. F. :** Notre état de santé financière est très bon. Nous avons fait une émission obligataire en 2015 pour participer au financement de la création du bâtiment B2. Nous avons ainsi pu obtenir 85 millions de francs suisses à des conditions toute à fait acceptables. Aujourd'hui, l'établissement dispose d'une très bonne capacité d'autofinancement pour réaliser ses futurs projets.

### Quelles sont les grandes lignes de votre projet directeur ?

**N. F. :** Dernièrement, nous avons décidé de créer le bâtiment B2, un espace unique regroupant toutes les activités de l'orthopédie et de la médecine du sport (chambres, cabinets médicaux, installations de physiothérapie, etc.). Certains services vont donc déménager dans le bâtiment pour offrir toutes ces prestations dans un cadre amélioré avec davantage d'espaces et de meilleurs équipements. Notre objectif est de disposer ainsi d'un centre d'excellence pour l'orthopédie et la médecine du sport, sans pour autant négliger les autres services. Le bâtiment B2 nous permet également de développer des activités de radiothérapie uniques sur cette partie de Genève située sur la rive droite du Rhône. Nous envisageons également l'agrandissement des salles opératoires entraînant l'ajout de 2 salles d'opérations supplémentaires, passant ainsi de 6 à 8. Nous pourrions ainsi développer plus facilement la chirurgie ambulatoire en prévoyant des installations séparées et dédiées. La création d'un deuxième bâtiment permet aussi l'agrandissement des services inclus dans le bâtiment existant et le développement de nos collaborations avec les HUG dans le domaine de l'oncologie.

### Quels sont les autres enjeux de la modernisation du site pour les 10 prochaines années ?

**N. F. :** Les enjeux pour les années à venir tournent autour de la personnalisation de la médecine et de la digitalisation. Les attentes du patient ne s'expriment plus qu'en termes de soins mais en termes de performance et bien-être jusqu'à un âge avancé. Nous prévoyons de la place pour une augmentation, dans le futur, de l'activité radio-oncologique, en anticipant l'installation d'un deuxième accélérateur dans un deuxième bunker. Nous nous attendons à des innovations technologiques dans le domaine de la chirurgie robotique, dans le domaine diagnostique aussi ainsi que dans le domaine des implants et des prothèses. Cette évolution va de pair avec une exigence pour une qualité irréprochable et mesurable

et une maîtrise des coûts par une plus grande transparence. Le développement durable et la responsabilité sociétale sont aussi des thèmes qui nous occuperont pour les années à venir.

### Le site de l'hôpital dispose-t-il toujours d'une bonne évolutivité ?

**N. F. :** Avec la construction du bâtiment B2, nous avons fait l'acquisition de terrains supplémentaires adjacents au site de l'hôpital. Nous disposons ainsi de l'espace suffisant pour envisager, à long terme, d'autres opérations de construction et d'extension de nos installations. Outre l'hôpital, la Clinique de Carouge devrait, à terme, être relocalisée vers une structure mieux adaptée à son activité tout en maintenant son rôle de prestataire de proximité. Le Centre Médical de Meyrin sera aussi relocalisé dans de nouveaux locaux à proximité afin d'assurer une meilleure adéquation des locaux au regard des besoins de l'activité.

### Envisagez-vous l'acquisition d'autres établissements ?

**N. F. :** Nous n'excluons pas la possibilité de racheter d'autres structures, notamment dans le cadre du développement à long terme du groupe La Tour. Nous aimerions faire de notre groupe le début d'un portefeuille d'investissements dans le domaine médical dans la région et au-delà.

### En matière d'orientation et de pilotage stratégique, quelles performances espérez-vous pour l'hôpital ?

**N. F. :** Depuis 30 ans, nous connaissons une croissance constante. Notre ambition est de poursuivre nos efforts et de maintenir cette évolution positive. Avec le nouveau bâtiment, nous sommes assurés de pouvoir remplir cet objectif. En matière de performance, l'hôpital de La Tour souhaite clairement rester le leader de l'hospitalisation privée dans l'arc lémanique et l'hôpital de référence en matière de qualité de prise en charge. La performance implique également un taux de satisfaction très élevé et une réponse adéquate aux attentes du patient en matière de prestations de soins et d'accueil. Nous souhaitons également assurer un retour sur l'investissement consenti pour la création du bâtiment B2. Outre le développement de l'ambulatoire, le groupe La Tour entend s'impliquer plus largement auprès des acteurs en amont et en aval de l'hospitalisation. Nous devons travailler les filières de prise en charge dans la région pour proposer au patient les parcours de soins les plus complètes.



**Connaissez-vous l'image de La Tour auprès de la population ?**

**N. F. :** En 2016, nous avons réalisé une étude de notoriété et d'image auprès de la population régionale. Les résultats de ces démarches nous ont démontré que La Tour était, après les HUG, l'établissement de soins disposant de la meilleure notoriété. Cette image était très axée sur la qualité de l'accueil et du confort de séjour et peu sur la qualité des soins médicaux. L'établissement est notamment reconnu pour son caractère humain, un élément qui se distingue clairement dans les réponses rendues par la population de la région.

**Au regard de ces résultats, comment souhaitez-vous développer l'image du groupe La Tour ?**

**N. F. :** Nous savons que les autres cliniques de la région proposent un aspect hôtelier d'un niveau supérieur au nôtre car nous avons toujours souhaité concentrer nos plus grands efforts sur la prise en charge médicale et de soins. Sans négliger l'aspect hôtelier, nous ne recherchons pas l'ostentatoire ni les espaces luxueux mais bien le confort au service de la qualité de nos prestations médicales. De ce fait, nous souhaiterions afficher plus clairement le niveau d'excellence de nos activités médicales, de recherche et de formation.

**Quelle importance accordez-vous au management des relations humaines ?**

**N. F. :** Le personnel est le premier atout du groupe La Tour par ses compétences et les qualités humaines qu'il porte. De ce fait, nous attachons une très grande importance aux relations humaines et la gestion des ressources humaines. Nous avons un nombre d'employés plus important qu'aucun autre établissement de taille comparable au nôtre. Nous proposons une activité ambulatoire bien plus développée et disposons donc d'un plus grand nombre d'employés par lit pour répondre aux besoins de ces activités en matière de personnel. Par ailleurs, nous souhaitons clairement être une structure de référence pour les professionnels de santé. Le nouveau bâtiment reste un facteur d'attractivité important. Nous devons poursuivre nos démarches de recrutement pour disposer d'un effectif suffisant pour accompagner le développement de nos activités.

**Quels sont vos viviers de recrutement privilégiés ?**

**N. F. :** Nous recevons de très nombreuses demandes spontanées, notamment via notre site internet et les contacts de nos collaborateurs. L'hôpital de La Tour propose des conditions de travail attractives et confortables avec des effectifs adaptés au nombre de patients accueillis et une grande flexibilité dans les horaires. La France voisine reste l'un de nos viviers les plus importants, notamment pour le recrutement de personnel soignant. Pour les autres professions, nous maintenons de bonnes relations avec les écoles et sommes un centre de formation reconnu par les acteurs de la région.

**L'hôpital d'aujourd'hui correspond-t-il à votre idéal de début de carrière ?**

**N. F. :** Actuellement, l'hôpital ne se rapproche pas encore assez de mon idéal en matière de structure hospitalière. L'e-santé est un aspect encore peu développé, mais il reste l'élément clé pour développer l'hôpital et assurer une meilleure qualité. D'autre part, le patient devra prendre davantage part à son parcours de santé et à sa prise en charge. Cette implication forte ne sera efficiente que si l'hôpital dispose d'outils numériques performants et devient plus largement connecté à son environnement et à la ville. Enfin, le patient devra rester au cœur de notre dispositif et bénéficier d'une prise en charge globale toujours plus efficace quel que soit l'avenir de l'hôpital.

**Comment envisagez-vous de développer cet hôpital numérique et connecté ?**

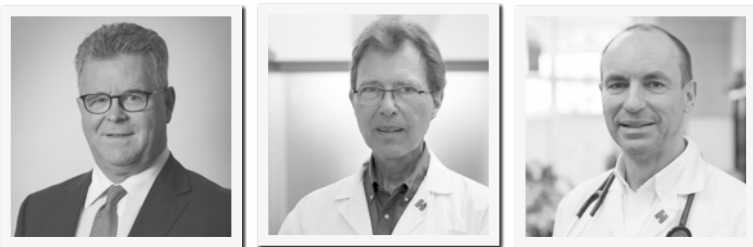
**N. F. :** Nous maintenons une veille constante des évolutions et innovations en matière d'outils numériques. Nous recherchons activement les solutions pouvant permettre à l'hôpital de développer efficacement un système d'e-santé. Aujourd'hui, le marché ne nous propose pas encore de solutions pleinement satisfaisantes, avec une véritable valeur ajoutée pour le patient. Nous serons bien évidemment attentifs à toutes les « e-évolutions » dans ce domaine afin que nos établissements reflètent notre société moderne et restent à la pointe de la technologie.





© RAFFI MAGHESSIAN-Genoletier

## La Politique Médicale de La Tour



*« Pouvoir proposer au patient une prise en charge complète avant, pendant et après le séjour dans l'établissement »*

Entretien avec **Nicolas Froelicher**, directeur général, **François Cerruti**, directeur médical et le **Dr Francis Meier**, président de la commission médicale

### **Quelles sont les activités d'excellence de La Tour ?**

Jusqu'en 2016, l'établissement identifiait ses activités au travers de 8 pôles d'excellence. Depuis cette année, nous nous efforçons de faire évoluer notre organisation afin de définir des filières de prise en charge globale du patient. De ce fait, nous privilégions une prise en charge élargie regroupant les activités chirurgicales et médicales du traitement du patient. Les 8 pôles d'excellence de La Tour ont été regroupés au sein de 6 grandes filières de soins : cancérologie, cardiologie, médecine, mère/

enfant, orthopédie/médecine du sport et obésité. L'hôpital de La Tour est l'établissement privé de référence dans le domaine de la formation des internes en médecine. Aujourd'hui, nos cursus de formations accueillent plus de 40 internes. Après le CHUV de Lausanne et les HUG, La Tour est donc la plus importante structure de santé en matière de formation interne. Ces cursus sont dédiés à l'orthopédie, à la cardiologie, à la pédiatrie, à la médecine interne générale et à l'ambulatoire. La Tour est l'une des seules structures privées reconnue pour la formation des urgentistes.

### **Quelle est la situation de la démographie médicale de votre territoire ?**

La Tour occupe une place privilégiée au sein du canton. Elle est la seule structure hospitalière de la rive droite de Genève. Nous jouxtons également le canton limitrophe de Vaud. Cette situation géographique exceptionnelle nous offre un volume de patients assez important, notamment pour les activités d'urgences, l'ambulatoire et les soins hospitaliers. Nous avons aussi un rôle transfrontalier important auprès des communes du Pays de Gex souffrant d'un manque d'offre de soins en raison de déserts médicaux.

### **Comment définiriez-vous les grandes orientations médicales du groupe ?**

L'établissement se positionne comme un hôpital privé régional. Nous avons la chance et le devoir d'assurer des missions de service public pour lesquelles nous disposons de tous les mandats nécessaires. Ainsi, l'hôpital est le seul établissement de santé privé à disposer d'urgences continuellement opérationnelles c'est-à-dire 24h/24h 7 jours sur 7, d'un service de soins intensifs et d'un service de néonatalogie 2A. Nous assurons également la prise en charge de patients chroniques en cancérologie et en dialyse.

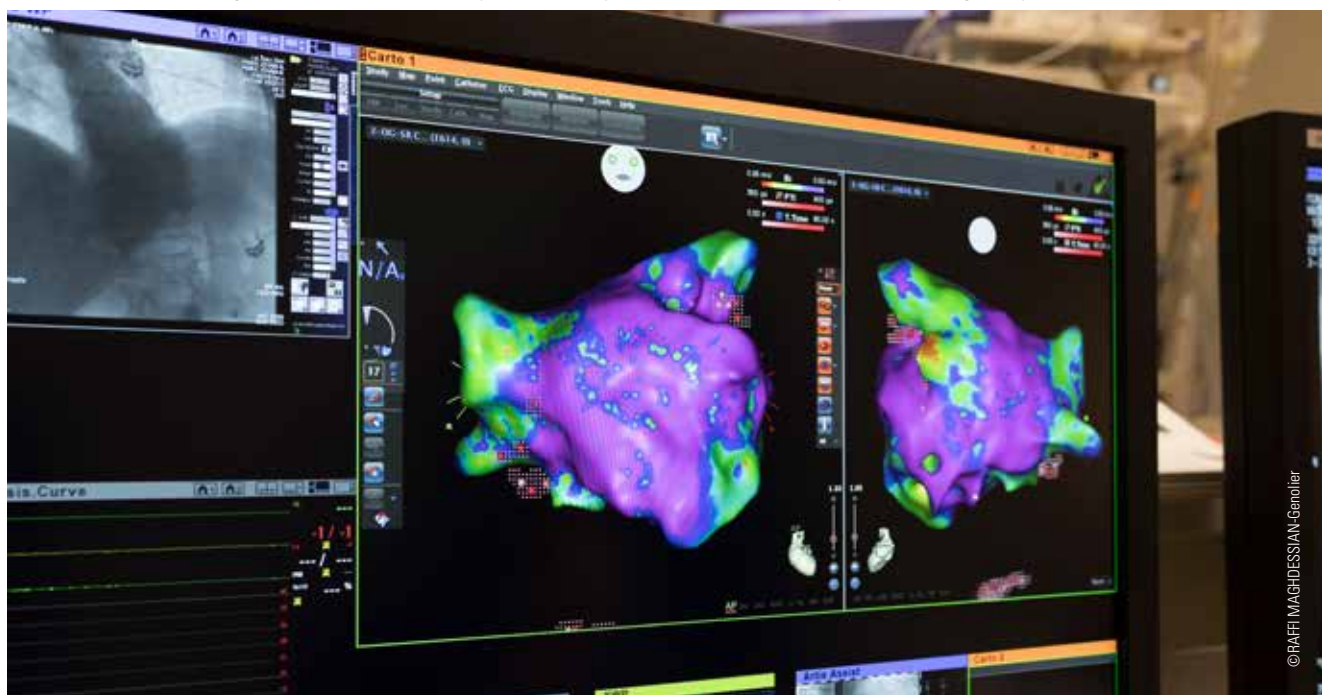
### **Quels sont les grands axes de votre politique de partenariat ? Avec quels établissements entretenez-vous le plus de liens ?**

L'un de nos partenariats les plus importants nous lie aux Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG). Nous nous échangeons nombre de nos assistants et développons des démarches de formations communes en soins infirmiers, en médecine ou en soins à domicile. Nous avons récemment signé un accord de partenariat avec le Pr Pierre-Yves Dietrich, chef du service d'oncologie des HUG visant l'ouverture d'un centre d'Oncologie au sein de l'Hôpital de la Tour. Le nouveau bâtiment en construction nous permet également l'ouverture d'un bunker de radiothérapie, une première pour la rive droite de Genève. Le site de La Tour dispose ainsi d'un service d'oncologie ambulatoire et hospitalier complet.

Outre la cancérologie, nous avons 9 annexes signées avec les hôpitaux universitaires. L'une des plus importantes concerne notre partenariat dans le domaine de la néonatalogie. Ce rapprochement mis en œuvre depuis plus d'un an est aujourd'hui extrêmement fonctionnel. En dehors des HUG, nous collaborons avec l'ensemble des établissements de notre territoire. Nous entretenons de nombreux partenariats avec les structures d'aval spécialisées dans les soins de suite et l'hospitalisation à domicile. Nous avons rejoint plusieurs établissements privés et publics du canton au sein du Réseau des Urgences Genevois (RUG). Étant l'unique structure privée ouverte durant la nuit, nous recevons régulièrement des hospitalisations en provenance des autres structures qui ne peuvent assumer la prise en charge de patients au-delà de 22H ou 23H. De même, lorsque nous ne disposons pas des capacités d'accueil suffisantes pour hospitaliser certains patients nous orientons nos urgences vers d'autres centres du RUG. Grâce à ce réseau, les patients transférés entre les établissements membres sont admis sans transiter par les espaces d'accueil et sont directement conduits en chambre ou au bloc opératoire.

### **Sur quels critères basez-vous vos choix de partenariat et de coopération ?**

Nous basons nos coopérations sur des impératifs de qualité de prise en charge pour nos patients et de proximité. La complémentarité est également importante mais l'établissement reste assez autonome. L'hospitalisation au sein de l'établissement est toutefois soumise à la condition que le patient dispose d'une assurance complémentaire. Certaines exceptions existent cependant et des patients disposant d'une AOS (Assurance Obligatoire des Soins) peuvent être acceptés en hospitalisation au sein de notre hôpital privé. Leur nombre dépend des décisions prises au niveau politique et des engagements des assureurs. La Tour fonctionne avec l'hôpital cantonal pour la psychiatrie renforcée, la neurochirurgie d'urgence et les accidents vasculaires récents (moins de quelques heures). Pour ces derniers, il a été décidé que l'hôpital cantonal assurerait leur prise en charge en priorité.





**Quels sont les enjeux de la prise en charge globale ?**

Ces enjeux sont de pouvoir proposer une prise en charge complète avant, pendant et après le séjour dans l'établissement. Grâce à ses partenariats et le développement de ses activités, La Tour est en mesure d'offrir des parcours de soins complets à ses patients.

**Dans ce contexte, quelle est l'importance de faire évoluer les orientations médicales de La Tour ?**

Ces changements sur le plan de la stratégie médicale sont d'autant plus importants qu'ils répondent aux évolutions du secteur de la santé et aux attentes de la population. Nous devons être capables d'offrir des parcours de soins et des prises en charge complètes à une population de proximité.

**Comment avez-vous articulé vos filières de soins ?**

Nous avons débuté cette démarche en définissant nos points forts et nos points d'amélioration. Nous avons mis en place 7 groupes de travail incluant plus d'une centaine de personnes, dont 58 médecins. Les réflexions et les propositions de ces groupes ont permis d'identifier nos axes de développements et de les traduire en un plan d'action global dont la mise en œuvre a été enclenchée au début de l'année 2017. Ce plan défini parfaitement la logique de prise en charge par filière au sein de La Tour.

**Avez-vous fait face à des résistances au changement dans le cadre de ce projet ?**

Nous débutons la mise en œuvre des premières actions. Nous nous attendons à certaines difficultés car tout changement génère des craintes mais nous ressentons, au sein des équipes, une volonté forte de faire progresser l'établissement.

**Quelles ont été les nouvelles organisations mises en place ou à mettre en place pour intégrer le parcours patient ?**

Nos actions concernent davantage la mise en place de nouvelles philosophies plutôt que de réelles nouvelles organisations. Aujourd'hui, nos services sont déjà convenablement organisés et nos prises en charge sont déjà structurées. En revanche, nous souhaitons être capables de définir un autre mode de prise en charge plus global, en amont et en aval de l'hospitalisation, avec des professionnels référents facilitant le développement du parcours ou l'intégration d'infirmières coordinatrices. Notre plan d'action global inclut des éléments très concrets réfléchis par nos collaborateurs. Nous voulons accompagner l'évolution de la santé tout en opérant la construction d'un nouveau bâtiment offrant à l'hôpital une plus grande capacité d'hospitalisation, la perspective de nouvelles prises en charges et un plateau technique plus grand et innovant

**Comment la complémentarité se fait-elle entre les différents sites composant le groupe La Tour ?**

La clinique de Carouge et le Centre Médical de Meyrin, les deux autres sites de notre réseau de soins, auront un rôle majeur à jouer dans le renforcement d'une offre de grande proximité. Nous souhaitons rapprocher l'hôpital de la population et des acteurs de santé de ville. Nous proposerons une offre de consultation et un parcours de prise en charge facilement accessible et plus proche de leur domicile. La clinique de Carouge dispose, quant à elle par exemple, d'un service d'urgence répondant aux besoins de la population.

### **Quelles étaient les attentes de la communauté médicale vis-à-vis du projet de construction du bâtiment B2?**

Les médecins attendaient depuis plus de 20 ans de pouvoir quitter les locaux actuels de l'hôpital devenant trop exigus. Par manque de place, l'hôpital éprouvait toujours plus de difficultés à recruter de nouveaux spécialistes et à développer ses services. Avec le nouveau bâtiment B2, l'hôpital va pouvoir doubler la capacité de son service d'urgences et assurer une séparation des flux de patients alités et debout. La médecine du sport va s'agrandir et pouvoir développer davantage ses activités de physiothérapie, de soins en piscine et la prise en charge des Sportifs. Ce nouveau bâtiment va permettre l'ouverture de nouveaux cabinets et va également accueillir de nouveaux services, tels que l'obésité ou la neurologie. Ainsi, nous pourrons profiter d'installations plus vastes pour développer de nouvelles offres de prise en charge. Nous pourrons aussi réutiliser les espaces alors rendus libres au sein de l'existant pour accueillir de nouveaux spécialistes et repenser nos parcours.

### **Dans quelle mesure les équipes médicales ont-elles été impliquées dans les réflexions autour du projet?**

Les médecins ont largement été sollicités, dès les prémises du projet et à tous les niveaux. Le plus grand nombre de nos collaborateurs a été intégré au projet de construction du nouveau bâtiment afin de définir ensemble l'avenir de notre hôpital. L'ouverture de nouvelles installations est une très bonne occasion pour revoir des habitudes et des pratiques maintenues depuis plus de 40 ans.

### **Quels sont les enjeux pour La Tour du développement de l'activité ambulatoire?**

Aux vues de l'évolution actuelle de la chirurgie ambulatoire, son développement est clairement devenu un enjeu primordial. Cependant, il se heurte toujours à certaines résistances, qu'elles soient techniques, liées aux attentes des patients ou à la rémunération des actes. Les techniques évoluent, les professionnels aussi. L'hôpital est tout à fait prêt aujourd'hui à développer les prises en charges en ambulatoire. Par ailleurs, il est important que l'ensemble du système de santé s'adapte à ce nouveau type de chirurgie, y compris les assurances. Le développement de la chirurgie ambulatoire implique donc de nouveaux métiers, de nouvelles structures d'assurance et de nouvelles grilles tarifaires. Les sorties de patient seront plus rapides. Aujourd'hui, nous constatons une volonté forte de développer l'ambulatoire, dans les structures de soins comme au sein du corps médical. Des initiatives dans le monde entier sont initiées et les patients souhaitent être traités toujours plus rapidement. Or, la structuration du système de santé suisse n'accompagne pas cette dynamique, notamment en termes d'incitation tarifaire. La Tour poursuit néanmoins ses efforts et assure aujourd'hui plus de 30% de son activité en chirurgie ambulatoire. Nos initiatives visent un meilleur accompagnement des chirurgiens et des patients plutôt qu'une satisfaction tarifaire. Le développement de l'ambulatoire ne bénéficiant toujours pas d'une incitation tarifaire en suisse.

### **Comment l'établissement est-il doté en matière d'équipement technologique?**

L'hôpital est extrêmement bien doté. Nos équipes disposent des dernières innovations technologiques avec, entre autres, un robot

chirurgical Da Vinci de dernière génération, deux scanners, un Spect-Ct, deux IRM, deux salles de Cath-lab et des équipements de dialyse. Nos installations de soins intensifs sont reconnues par la Société Suisse de Médecine Intensive (SSMI). Nous allons très prochainement faire l'acquisition d'un PetScan et d'équipements de radiothérapie pour l'oncologie.

### **Dans quelle mesure souhaitez-vous développer la communication avec les professionnels de santé de la ville?**

Le réseau ville-hôpital a été tissé avec le temps en échangeant régulièrement avec les médecins libéraux installés sur le territoire. L'hôpital diffuse également une lettre d'information mensuelle transmise à tous les professionnels de santé du bassin. L'hôpital organise un colloque de médecine hebdomadaire reconnu par les sociétés médicales et utiles pour les médecins. Ces rendez-vous nous permettent de maintenir notre lien avec les cabinets privés. La journée organisée en collaboration avec les HUG et sous l'égide de la Revue Médicale Suisse regroupe entre 300 et 400 professionnels de santé. Enfin, notre réseau comprend des relais très effectifs pour chaque spécialité.

### **Comment définiriez-vous la médecine du XXI<sup>e</sup> siècle?**

La digitalisation sera clairement un enjeu majeur pour les années à venir. Elle définira la capacité des structures et des médecins à accompagner les patients. La population est toujours plus renseignée. Le patient dispose de nombreuses informations plus ou moins exactes sur son état. De ce fait, il est important que le médecin soit capable d'échanger avec le patient pour qu'il soit correctement informé. Il est important que le processus de soins, au XXI<sup>e</sup> siècle, soit caractérisé par l'humain avec un renforcement de l'humanisation de la prise en charge. La médecine évoluant vers une logique de « Big Data » et d'intelligence artificielle, il est crucial que l'hôpital conserve et développe les qualités humaines de son personnel, aussi bien dans l'accueil que dans les soins, la prise en charge médicale et le suivi du patient.

