



Un campus santé : comment allier soins de santé de haute qualité, innovation technologique et formation médicale

Établissement de santé privé de premier plan fondé en 1967 et situé à Meyrin, dans le canton de Genève, l'Hôpital de La Tour, a toujours été à la pointe de l'innovation médicale et du développement technologique. Disposant d'équipements modernes et d'un personnel médical hautement qualifié, l'hôpital offre une large gamme de services médicaux incluant la cardiologie, l'oncologie, l'orthopédie, la gynécologie, la neurologie, la pédiatrie et le radiodiagnostic. En plus de fournir des soins médicaux d'excellence, l'établissement s'attache à promouvoir la recherche médicale et le développement des compétences en collaboration avec d'autres institutions pour une prise en charge optimale des patients. Les familles qui soutiennent l'Hôpital de La Tour, dont la famille Latsis, sont actuellement engagées dans un ambitieux projet de création d'un vaste Campus Santé visant à devenir un pôle d'innovation et de recherche médicale dans la région. Ce campus, piloté par ERGON, prévu pour s'étendre sur environ 150 000 m², réunira des acteurs de la médecine, de la recherche, des technologies médicales et de la formation, favorisant ainsi les synergies et l'innovation. Première étape de ce projet, orchestré par des cabinets d'architectes de renom tels que TLR architecture & associés, Arte Charpentier et CLR Architectes, le nouveau bâtiment B3 s'ajoutera aux structures hospitalières existantes B1 et B2, et offrira des installations techniques étendues et intégrées, comprenant des salles d'opération, des salles de cathétérisme et des services de radiologie. De plus, le B3 abritera des services supplémentaires tels qu'une clinique de réhabilitation, une pharmacie et des cabinets dentaires, intégrant ainsi les premiers services paramédicaux au sein du campus. Ce futur Campus Santé représente un développement majeur pour la région de Genève, alliant soins de santé de haute qualité, innovation technologique et formation médicale. Avec des investissements significatifs et une vision ambitieuse, ce projet contribuera à positionner l'Hôpital de La Tour comme un leader incontesté dans le domaine de la santé, non seulement en Suisse, mais aussi à l'échelle internationale.

Propos recueillis auprès de **Rodolphe Eurin**, Directeur Général**Comment définiriez-vous votre établissement ?**

Rodolphe Eurin : L'Hôpital de La Tour se distingue comme le seul hôpital privé de la région, offrant des services souvent réservés aux hôpitaux publics. Nous disposons de 25% des soins intensifs accrédités du canton de Genève et sommes les seuls

à proposer des urgences opérationnelles 24h/24, 7j/7, en dehors de l'hôpital universitaire. Notre unité de médecine interne compte environ soixante lits, une offre rare dans le secteur privé. Tout en étant un hôpital généraliste privé, nous excellons également dans des spécialités comme l'orthopédie et la cardiologie où nous figurons dans des classements internationaux.

Quels sont les piliers stratégiques de votre établissement ?

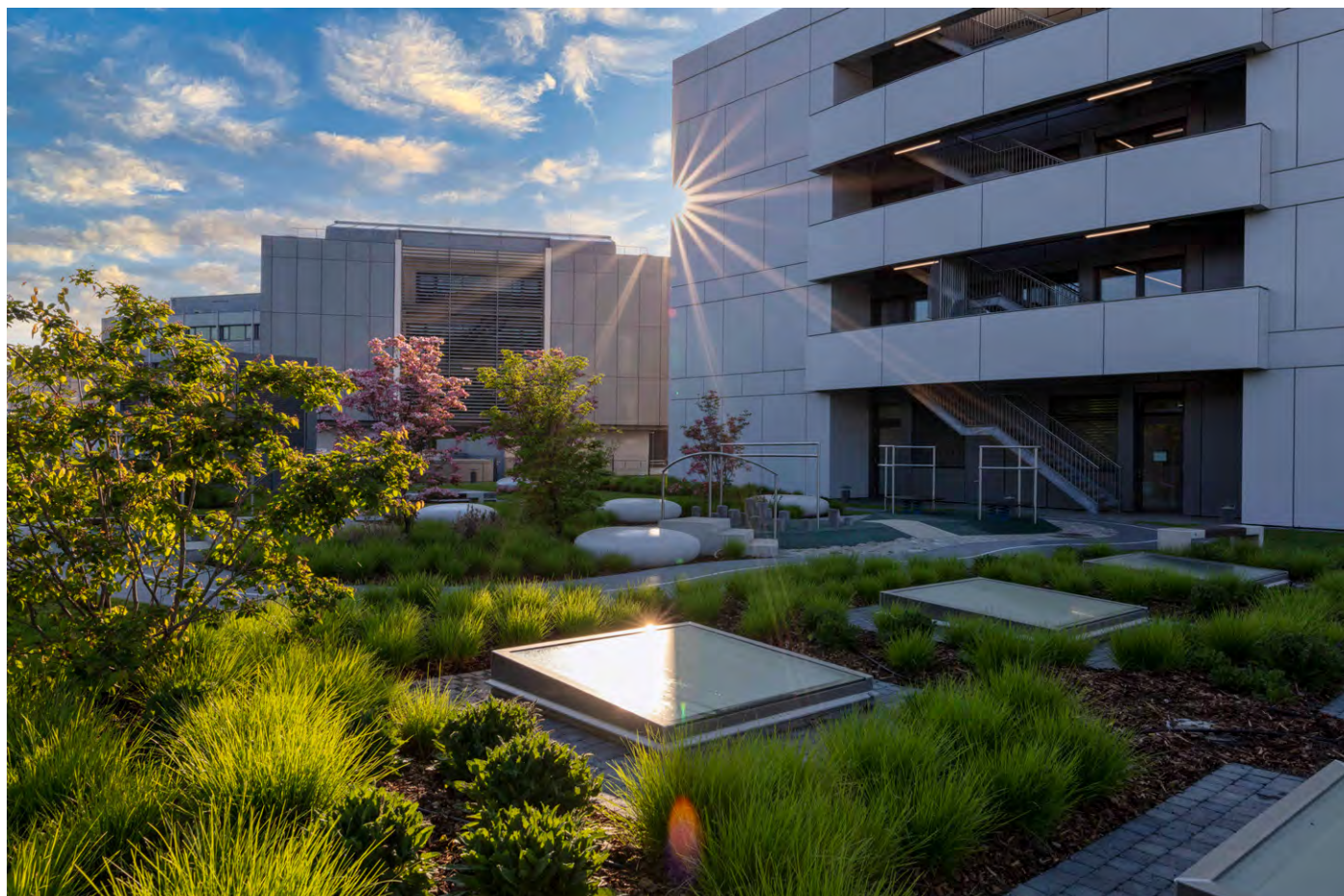
R. E. : Les piliers stratégiques de notre hôpital se concentrent sur trois domaines principaux : le mouvement, la cardiologie et l'oncologie. Le mouvement, incluant la médecine du sport, est un secteur clé avec une équipe dédiée de médecins du sport, une douzaine d'orthopédistes spécialisés par articulation, et une vaste équipe de physiothérapie pour la réhabilitation. Cela représente un tiers de nos hospitalisations. Par ailleurs, nous mettons l'accent sur la Smarter Medicine, un projet visant à améliorer le système de santé en réduisant les actes médicaux inutiles ou inappropriés, une initiative qui nous distingue en tant que seul Smarter Hospital en Suisse.

Vous avez fait de la qualité l'une de vos priorités stratégiques avec pour objectif de mesurer la valeur des soins prodigués à vos patients. Comment est-ce que vous appuyez sur ces principes de Value Based Health Care ?

R. E. : La qualité des soins est essentielle pour nous, et nous l'évaluons selon les principes de la Value Based Health Care, qui associe l'optimisation des résultats médicaux au coût nécessaire pour les atteindre. Nous nous interrogeons constamment sur la véritable offre de notre hôpital, convaincus que ce que nous proposons est la qualité de vie. Pour garantir et améliorer continuellement cette offre, nous mesurons régulièrement son impact sur nos patients à travers des questionnaires de santé qui évaluent des aspects pratiques tels que la douleur ou la mobilité. Ces données nous permettent de renforcer nos performances et de rester compétitifs en innovant dans la qualité de vie que nous offrons.

L'hôpital de La Tour a remporté le prix de l'hôpital privé européen le plus avancé en matière de valeur en santé. Que représente cette récompense ?

R. E. : Remporter le prix de l'hôpital privé européen le plus avancé en matière de valeur en santé en 2022 a été un moment exceptionnel pour nous. Être distingué parmi 5000 institutions témoigne de l'impact réel de nos efforts et de nos pratiques. Cela a non seulement validé nos actions mais aussi motivé toute notre équipe, y compris les médecins, et a confirmé notre excellence sur la scène internationale. C'était véritablement gratifiant !



Comment le réseau de soins de l'Hôpital de La Tour est-il organisé aujourd'hui ?

R. E. : L'Hôpital de La Tour fonctionne aujourd'hui en tant que campus unique. Ce choix stratégique de nous concentrer sur un seul site vise à favoriser une coopération étroite et un respect mutuel entre professionnels, essentiels pour une dynamique d'équipe positive. Nous croyons fermement que même les patients éloignés choisissent notre hôpital pour sa compétence de pointe, comme le montre la distance parcourue par nos patients, notamment en orthopédie. Cette approche de soins intégrés garantit une qualité de service inégalée.

Quelles sont les forces de l'Hôpital de La Tour en matière d'attractivité ?

R. E. : L'attractivité de l'Hôpital de La Tour se manifeste principalement à deux niveaux. D'abord, pour les patients, notre attractivité repose sur la confiance que nous accordent les médecins référents et notre réputation d'excellence, renforcée par des initiatives telles que notre projet de Smart Medicine, qui suscite un intérêt notable dans la presse. Ensuite, concernant le personnel médical, nous sommes particulièrement attractifs pour les médecins de haut calibre, notamment les jeunes praticiens attirés par notre philosophie de travail en équipe et notre statut d'hôpital privé. Malgré la concurrence régionale, La Tour se distingue comme un lieu très convoité, illustré par notre taux élevé de candidatures pour les formations en médecine interne, où nous recevons cinq fois plus de demandes que de places disponibles.

Comment définissez-vous la qualité de vie au travail dans votre hôpital ?

R. E. : La qualité de vie au travail dans notre hôpital repose principalement sur un management bienveillant et de proximité. Les équipes de soins se disent fières et épanouies au sein de leur établissement. Nous nous concentrons actuellement sur l'amélioration de notre efficacité, tout en maintenant un environnement où le bien-être des employés est prioritaire. Les médecins apprécient particulièrement la haute compétence présente, ce qui attire davantage de professionnels qualifiés. Cette excellence favorise une motivation et une cohésion d'équipe exceptionnelles sur notre campus.

Quelle est votre politique en matière de coopération ?

R. E. : Notre politique de coopération embrasse plusieurs axes stratégiques. Nous entretenons un partenariat privilégié avec l'hôpital universitaire, notamment en oncologie, où nos équipes travaillent de concert pour adopter les protocoles de traitement les plus avancés. Ce modèle de coopération s'étend également à la pédiatrie et à la néonatalogie. Par ailleurs, nous collaborons avec des institutions privées réputées, comme la Schulthess Klinik, leader européen et mondial en orthopédie, axée sur la recherche de qualité. Ces partenariats renforcent les compétences, motivent nos employés et, surtout, bénéficient aux patients.

Quel est l'état de santé financière de l'Hôpital de La Tour ?

R. E. : La pression qui s'exerce sur l'ensemble du secteur de la santé en Suisse ne nous épargne pas. Toutefois, nous bénéficions d'une équipe hospitalière dynamique et motivée et d'un fort engagement de nos propriétaires, ce qui nous permet de nous adapter sans compromettre la qualité et sans entamer notre développement. La situation de l'hôpital est très favorable.

Quelles sont les grandes lignes du projet Campus Santé ?

R. E. : Le projet Campus Santé vise à répondre à plusieurs enjeux. D'abord, il fait face à l'augmentation de la demande hospitalière, avec une croissance de plus de 20 % de patients ces cinq dernières années. Ce projet permettra d'élargir nos capacités et de mieux nous organiser. Le nouveau bâtiment B2, inauguré en 2018, a marqué un début dans cette réflexion, en centralisant nos professionnels et en facilitant une meilleure collaboration autour du patient. Le bâtiment B3 poursuit ce mouvement et nous permettra de réorganiser nos services. Sur le plan « *santé* », le projet Campus Santé s'étend au-delà des soins hospitaliers pour inclure la recherche, l'innovation, la biotechnologie, la technologie médicale et la formation, en rassemblant des experts de divers domaines.

Quels sont les autres enjeux d'un projet aussi ambitieux pour la stratégie globale de l'établissement ?

R. E. : Il s'agit d'une formidable occasion de profiter du statut de leader de l'Hôpital de La Tour pour créer ce Campus Santé, qui réunit diverses compétences dans le domaine de la santé. Cette stratégie améliore non seulement notre image et notre qualité mais élargit également notre portée géographique, en attirant une patientèle internationale. Le Campus exploitera tant sa localisation avantageuse près de l'aéroport que sa proximité avec l'hôpital avec sa réputation dans des spécialités telles que la médecine interne et la chirurgie complexe. La médecine du sport s'y prête aussi plutôt bien.

Avez-vous rencontré des difficultés pour mettre en œuvre le projet du bâtiment B3, première pierre du campus ?

R. E. : Ce ne sont pas des difficultés majeures, mais plutôt des défis, surtout administratifs. Ce projet suscite une forte motivation en interne. Nous avons eu des discussions constructives avec les médecins sur leurs visions et nos perspectives pour le site hospitalier, notamment sur l'agencement architectural afin d'optimiser l'efficacité des soins aux patients. Ces échanges sont essentiels et globalement positifs.

Lorsque vous avez présenté le projet vous avez évoqué l'idée d'un « hôpital de famille ». Qu'entendez-vous par cette appellation ?

R. E. : L'idée derrière « *hôpital de famille* » est de revaloriser la médecine générale dans notre système de santé, où elle est souvent sous-représentée. Actuellement, les patients ont tendance à consulter des spécialistes directement pour des problèmes qui pourraient être gérés par un médecin généraliste. Notre objectif est de créer une porte d'entrée plus efficace et économique en renforçant le rôle des médecins de famille. Ils agiront comme des chefs de projet, orchestrant le parcours de soins du patient, ce qui désengorge également les urgences. En intégrant tous les services nécessaires, notre projet transforme l'établissement en un véritable « *hôpital de famille* », où le médecin généraliste est le premier point de contact, optimisant ainsi le parcours de soins. Ce modèle humanise et structure mieux l'accès aux soins, plaçant le généraliste au cœur du parcours de santé.

Dans le contexte actuel avec l'envolée des coûts de santé, est-ce raisonnable d'accroître l'offre de soins ?

R. E. : Nous pensons que contraindre l'offre ne réduira pas les coûts de la santé. Il demeure essentiel de répondre aux besoins croissants de la population, notamment en raison du vieillissement démographique. Récemment, lors d'une commission de la planification hospitalière à Genève, il est apparu clairement que le besoin d'accès aux soins va continuer à s'accroître. Limiter l'offre de soins ne réduirait pas ces besoins.

Les coûts doivent être maîtrisés différemment. Il est crucial de maintenir une prise en charge adéquate et d'adopter une approche intelligente dans la prestation des soins afin d'en limiter le coût. Cela implique de promouvoir une médecine basée sur la valeur, de minimiser les actes médicaux inappropriés, et de développer la médecine de famille pour une gestion plus efficace des parcours de soins. Ces efforts contribuent à rendre le système de santé plus efficient tout en répondant aux besoins actuels et futurs de la population. Et notre nouveau bâtiment B3 contribuera grandement à nos efforts en faveur de l'efficacité et l'économicité.

Pourquoi est-il important et pertinent pour un établissement comme le vôtre d'accentuer les efforts de formation ?

R. E. : La formation joue un rôle clé dans notre institution, car elle engage non seulement un droit mais aussi un devoir d'excellence. Pour les médecins, être formateur est motivant et nécessite de rester informé des dernières avancées médicales. La médecine est une science high-tech qui évolue rapidement : si une nouvelle technologie peut se répandre mondialement par la simple distribution d'un produit, une pratique médicale innovante prend une génération à être adoptée car elle doit convaincre et s'intégrer à la formation des médecins. Ainsi, former nos équipes implique une obligation constante d'innovation et contribue également à l'image de notre hôpital privé.

Dans quelle mesure êtes-vous engagé dans la recherche ?

R. E. : Nous sommes effectivement impliqués dans la recherche, en plus de la clinique et de la formation. Ces dernières années, nous avons constitué une petite équipe dédiée à la recherche pour soutenir les médecins du secteur privé, qui exercent en tant qu'indépendants tout en étant rattachés à une institution. Nous facilitons leur accès aux ressources nécessaires, comme la commission d'éthique du canton, et les assistons dans la rédaction de leurs travaux. Cela a permis d'augmenter de plus de 50 % les publications où l'Hôpital de La Tour est référencé (PubMed). Ce dynamisme enrichit également nos échanges internes, notamment à travers un comité de recherche qui discute des priorités thématiques, avec un accent particulier sur la valeur ajoutée pour le patient et l'amélioration du système de santé.

Le campus doit accueillir des commerces, des restaurants, des centres de loisirs, de sport. Pourquoi est-il important de proposer une telle offre aux abords de l'hôpital ?

R. E. : L'idée est de transformer l'hôpital en un espace de vie, et pas seulement en un lieu dédié aux soins. En intégrant des commerces et des activités variées, nous enrichissons l'expérience quotidienne de tous ceux qui fréquentent le campus, qu'ils soient professionnels de santé impliqués dans la recherche et la formation, ou visiteurs. Le projet de Campus Santé vise à créer un environnement vivant et inclusif, où les besoins essentiels sont facilement accessibles à tous. C'est un moyen d'intégrer la ville à l'hôpital et l'hôpital à la ville.

En matière d'organisation et de pilotage stratégique, quelles sont les performances que vous espérez pour votre hôpital ?

R. E. : Prévoir l'avenir dans le secteur de la santé est complexe, mais nous anticipons une augmentation significative de notre activité, avec une croissance de volume attendue de presque 10 % dès l'ouverture du bâtiment B3. Cela s'inscrit dans une tendance de croissance continue que nous avons observée ces cinq dernières années, où nous avons gagné 20 % de part de marché.

Quelle importance accordez-vous au management des ressources humaines ?

R. E. : La gestion des ressources humaines est cruciale, car elle constitue le pilier de notre fonctionnement dans un contexte de services. Il ne s'agit pas seulement d'évaluer les compétences, mais également l'empathie et l'attitude face à la prise en charge des patients. Le département RH joue un rôle stratégique, s'assurant de poser les bonnes questions lors du recrutement et de proposer des incitations et avantages motivants pour les employés.

Dans quelle mesure le personnel de l'établissement est-il impliqué dans ce projet ?

R. E. : Nous avons activement impliqué le personnel dans le projet à travers de nombreux ateliers et discussions. L'objectif était de capitaliser sur leur expertise quotidienne pour enrichir notre projet. Nous avons également intégré les meilleures pratiques internationales pour garantir l'excellence et l'innovation. Cette combinaison d'expériences locales et de perspectives globales est cruciale pour le succès du projet. Cela nous évitera ainsi de rester ancrés dans des méthodes traditionnelles.

Quelle est votre vision de l'offre de soins hospitalières de demain ?

R. E. : Je pense que nous devons reconsidérer notre approche des soins hospitaliers, en les envisageant moins comme des offres isolées et davantage comme des éléments d'un parcours de vie intégrant la prévention et la réhabilitation. Il est essentiel de montrer que notre stratégie dépasse la simple gestion des pathologies aiguës en contexte hospitalier. L'intégration de l'ambulatoire est importante, car une médecine de famille efficace, capable de diagnostiquer à temps, peut réduire les hospitalisations. Ainsi, une vision durable pour les hôpitaux devrait inclure un spectre de soins plus large, avec un accent particulier sur la prévention et la prise en charge ambulatoire. C'est, selon moi, la perspective que nous devrions adopter !

