



# Swiss Medical Network

## Placer le patient au centre de toutes les préoccupations

Swiss Medical Network est l'un des deux groupes privés de cliniques en Suisse. Implanté dans les trois régions linguistiques du pays, il dispose d'une infrastructure médicale à la pointe de la technologie et offre aux patients des soins de premier ordre, tant ambulatoires que stationnaires, dans toutes les spécialités. Plus de 2500 médecins et 3800 collaborateurs exercent leur activité dans les 22 cliniques et hôpitaux, ainsi que dans les quelque 35 centres ambulatoires répartis dans 13 cantons et dans les trois principales régions linguistiques du pays. Les cliniques disposent d'environ 1500 lits et plus de 59000 interventions chirurgicales y sont pratiquées chaque année. Les cliniques des cantons d'Argovie, Bâle-Ville, Berne, Fribourg, Neuchâtel, Schaffhouse, St-Gall, Soleure, Tessin et Valais figurent sur les listes hospitalières et assurent un mandat de prestations public. Les prestations stationnaires des cliniques des cantons de Genève, Vaud et Zurich relèvent du cadre prévu par les assurances complémentaires, tandis que les prestations ambulatoires sont accessibles à tous, quelle que soit la couverture d'assurance. Swiss Medical Network est une filiale détenue à 90 % par la société AEVIS VICTORIA SA, cotée à la SIX Swiss Exchange.

## Propos recueillis auprès d'Antoine Hubert, administrateur délégué de Swiss Medical Network

**Comment définiriez-vous la philosophie du groupe Swiss Medical Network ?**

**Antoine Hubert :** La philosophie du Swiss Medical Network est de placer le patient au centre de toutes les préoccupations. Nous cherchons à mettre en place des organisations de soins intégrés sur le modèle de Kaiser Permanente avec le développement d'un volet assurances sur le plan régional qui tient compte des flux naturels de la population. Pour ce faire, nous tentons de rassembler au sein d'une même organisation, tous les services dont peut avoir besoin une personne en matière de santé.

**Lors de notre dernier entretien, votre objectif était de fédérer des acteurs autour d'un riche réseau composé d'établissements diversifiés. Comment votre évolution au cours des deux dernières années s'est-elle inscrite dans cette démarche ?**

**A. H. :** Nous avons poursuivi nos acquisitions et notre croissance mais, depuis un an et demi, nous nous concentrons davantage sur des établissements nous permettant de créer un pont vers nos clients. Une transition est en train de s'opérer entre notre stratégie B2B des quinze premières années vers une stratégie B2C développée ces derniers mois. Nous déployons notre énergie pour aller directement vers le patient et l'étape suivante sera de nous adresser à des clients en bonne santé qui n'ont pas encore besoin de soins.

**Vous attachez une grande importance au maintien de bonnes relations avec les médecins indépendants qui exercent au sein de vos établissements. Comment maintenez-vous cette dynamique relationnelle ?**

**A. H. :** Un médecin indépendant est par définition un CEO (Chief Executive Officer) et de fait, il est important qu'il puisse avoir en face de lui un autre CEO. Nous nous efforçons de mettre ce type de profil à la tête de chaque établissement. Ces directeurs sont indépendants, maîtres de la stratégie de leur établissement et ne sont pas de simples exécutants. Le fait que deux chefs d'entreprise soient face à face et parlent le même langage, facilite naturellement les échanges à la différence d'autres organisations comme les hôpitaux publics où les hiérarchies à respecter et le statut de salarié du médecin sont un frein au dialogue.

**En matière de management et de gestion d'un important réseau de cliniques, votre principal défi est de faire évoluer les cultures et les mentalités de professionnels très attachés aux processus historiques et aux habitudes. Comment parvenez-vous à faire évoluer les mentalités au sein des établissements qui rejoignent votre réseau ?**

**A. H. :** Une des clés de notre réussite est de recruter des collaborateurs extérieurs au milieu de la santé. Le monde de la santé est malheureusement fortement sclérosé et il est difficile d'y trouver des profils qui n'ont pas été marqués par ce système. Ce recrutement extérieur de profils dénués d'a priori est très important pour nous. La partie administrative du secteur de la santé est bien moins complexe que sa partie médicale et les mécanismes d'appropriation ne demandent pas trop d'efforts pour être apprivoisés. Les personnes venant d'autres secteurs ont souvent eu besoin de faire appel à plus de créativité et

d'inventivité au cours de leur carrière que le secteur de la santé ne le requiert, ce qui en fait des atouts certains pour nous. De plus, lorsque vous avez l'ambition de reformer le système, il est indispensable de s'attacher les services de personnes extérieures.

**L'autre grand défi du développement de vos activités repose sur le facteur culturel entre les régions, notamment entre la Suisse romande et la Suisse alémanique. Quelles sont les actions que vous mettez en œuvre pour faciliter l'insertion de vos pratiques dans le tissu local ?**

**A. H. :** Si nous faisons régulièrement appel à des personnes extérieures au milieu de la santé pour occuper des postes à responsabilités, nous nous attachons à recruter des profils locaux. Faire appel à une personnalité ancrée dans son territoire nous permet de bénéficier de son réseau aussi varié soit-il. La santé demeure une affaire locale et régionale. Malgré toutes les qualités dont peut disposer une personne étrangère à une région, il est toujours plus difficile de réussir en tant que directeur d'établissement. Un réseau local de cliniques avec chacune son histoire et sa culture doit avoir à sa tête une personne qui connaît et comprend cette culture pour réussir. Ensuite, les passerelles entre les régions ne sont pas si importantes dans la mesure où l'activité reste principalement locale. Il ne faut pas essayer d'uniformiser à tout prix et c'est peut-être une des raisons de l'échec de certains de nos concurrents. Nous ne travaillons pas de la même manière à Genève ou à Zurich et il est nécessaire de s'adapter à la culture locale. Du reste, une des grandes forces de la Suisse est de ne jamais avoir essayé de créer une culture suisse aux dépens de cultures locales. Il faut adapter cela au monde de l'entreprise.

**Aujourd'hui, quelles sont les grandes lignes de la politique médicale du Swiss Medical Network ?**

**A. H. :** Chaque établissement mène son propre projet médical adapté en fonction de son environnement. Dans les grandes agglomérations, nos cliniques auront une offre plus généraliste avec une large palette de spécialités, tandis que dans les plus petites régions, nous disposons de cliniques hyperspécialisées.

**Comment adaptez-vous votre politique médicale au développement de nouvelles technologies, du numérique et de la robotisation au sein de vos pratiques ?**

**A. H. :** En ce qui concerne la technologie médicale et la robotique, nous essayons d'être à la pointe de l'innovation mais toujours avec la crainte de ne pas perdre en qualité. Il n'est aujourd'hui pas prouvé que la technologie amène forcément une amélioration de la qualité et l'utilisation d'un robot permet en réalité de niveler le niveau des médecins. Un excellent chirurgien ne deviendra pas meilleur grâce à un robot. La technologie robotique s'apparente plus à un argument marketing de recrutement qu'à une véritable stratégie médicale. En revanche, le cas de l'imagerie est totalement différent et nous mettons tout en œuvre pour rester à la pointe de la technologie. Enfin, sur le sujet de la digitalisation des données liées au patient, je ne crois pas beaucoup à son intérêt dans l'état actuel de notre système. La digitalisation n'a d'intérêt que dans le cadre d'un système intégré où tout le monde partage un intérêt commun.





**Existe-t-il une urbanisation de votre système d'information ?**

**A. H.:** Nous disposons d'un hardware commun aux différents établissements du groupe et de softwares identiques mais avec des configurations différentes. Ces logiciels ont été installés dans des hôpitaux individuels qui font désormais partie d'un groupe et c'est la raison pour laquelle, un même logiciel peut revêtir 15 configurations différentes. Nous comptons au total environ 160 systèmes informatiques différents au sein du groupe. L'harmonisation se fait pas à pas, avec notamment la mise en place en ce moment d'un dossier électronique du patient.

**En matière de développement de l'ambulatorio, vous privilégiez un concept basé sur des blocs opératoires proposant des circuits ambulatoires et stationnaires séparés, gérés par les mêmes équipes, et avec une salle de réveil commune. Quels sont les atouts d'un tel concept ?**

**A. H.:** Hormis certains secteurs comme l'ophtalmologie, toutes les spécialités sont hybrides, stationnaires et ambulatoires. Le marché suisse est trop petit pour imaginer disposer de centres ambulatoires spécialisés et c'est la raison pour laquelle ce schéma est le plus adapté. Aujourd'hui tous les médecins font à la fois de l'ambulatorio et du stationnaire.

**En matière de coopérations, vous nous expliquez être ouvert à toute collaboration intéressante pour votre groupe, aussi bien avec des partenaires publics que privés. Ces dernières années, quelles sont les coopérations que vous avez concrétisées avec des acteurs extérieurs au Swiss Medical Network ?**

**A. H.:** La coopération majeure concerne notre prise de participation dans un hôpital public, l'hôpital du Jura bernois, situé dans la région francophone du canton de Berne. Il s'agit d'un véritable partenariat public-privé avec l'acquisition de 35% puis 52% des parts. Les collaborations sont toujours difficiles à mener même lorsque l'on est ouvert à toutes les opportunités car toutes les parties veulent toujours profiter davantage de la collaboration. Pour qu'une collaboration soit efficace il faut bien souvent créer une identité commune.

Avec les hôpitaux universitaires, le problème est différent. En Suisse, ces derniers font 90% de médecine ordinaire et 10% de médecine universitaire et sont par conséquent nos concurrents directs. Une collaboration serait possible avec un véritable hôpital universitaire puisque nous ne proposons pas ce type d'activités mais malheureusement leur positionnement est identique au nôtre, mais avec une politique tarifaire moins favorable ce qui n'arrange pas nos relations.

**L'un de vos projets les plus ambitieux reste l'ouverture prochaine du Genolier Innovation Hub, une structure dédiée à l'innovation, à la Recherche et au Développement et à la formation. Pourquoi avez-vous décidé de développer une telle structure ?**

**A. H. :** Nous disposons sur le site de Genolier de la place suffisante pour construire une structure supplémentaire afin de disposer d'une activité différente et d'augmenter la visibilité et l'attractivité du site. La composante Recherche est trop souvent absente des projets alors qu'elle est facteur d'attractivité pour les jeunes médecins. Je n'ai jamais cru en l'innovation grâce aux start-up en Suisse, en revanche nous sommes très performants pour perfectionner et exécuter avec précision et fiabilité les innovations des autres. Notre environnement sécuritaire permet très facilement de faire du commerce et cela attire forcément des firmes mondiales. Nous avons souhaité leur offrir un écrin pour achever leurs projets. Nous n'avons pas pour vocation d'héberger des jeunes pousses qui souhaitent développer une innovation mais d'accueillir des entreprises qui veulent finaliser, présenter et vendre. Ainsi, ces entreprises peuvent le faire au contact de patients et de médecins ce qui est idéal pour peaufiner les dernières mises au point directement sur le terrain. Le site de Genolier présente en plus l'avantage d'être magnifique et d'être situé à 15 minutes de l'aéroport. Le Genolier Innovation Hub a pour vocation de devenir l'endroit où se produit la translation entre la recherche et l'application, puis le marketing et la formation à ces innovations.

**Dans quelle mesure ces acteurs profiteront-ils de toutes les synergies offertes par le groupe Swiss Medical Network ?**

**A. H. :** Ce hub offre aux différents acteurs un contact direct avec nos médecins sans autorisation préalable de notre part puisque ces derniers sont indépendants. A partir du moment où la collaboration est légale et éthique, un médecin peut travailler avec une entreprise sans avoir à nous en référer. Ce n'est bien évidemment pas du tout le cas dans un hôpital public ou universitaire. Avec ce hub, nous mettons à disposition des industriels, un accès à notre réseau de médecins et à leurs patients ce qui est un avantage énorme.

**Sur le site de la Clinique de Beaulieu, vous terminez la construction d'un nouveau centre pluridisciplinaire de cancérologie avec un nouveau service de radio-oncologie. Quels sont les enjeux de ce projet ?**

**A. H. :** Nous disposons d'un centre de radio-oncologie dans le centre-ville de Genève avant l'acquisition de la Clinique Générale-Beaulieu que nous allons rapatrier. Ce centre, créé en 2006 devait être rénové et voir son parc de machines renouvelé et nous en avons profité pour le déménager. Cela permettra d'être plus complets et interactifs au niveau de l'oncologie sur Genève.

**Quels sont vos projets pour vos établissements en Suisse alémanique notamment pour la Privatklinik Villa im Park à Rothrist ou la clinique qui vient de vous rejoindre, celle de Privatklinik Belair de Schaffhausen ?**

**A. H. :** Sur le site de Rothrist, qui est un petit village assez isolé, l'objectif est de moderniser la clinique en conservant ses activités historiques que sont la maternité et l'orthopédie tout en créant un nouveau plateau technique et un nouveau bâtiment pour lui permettre de gagner en capacité et en dynamisme. Concernant la Privatklinik Belair, la moitié des médecins sont partis travailler à l'hôpital cantonal rendant la fermeture inéluctable pour l'ancienne direction Hirslanden.

Nous avons saisi l'opportunité de la reprendre pour y placer à sa tête une directrice vivant à Schaffhouse, Corina Müller-Rohr. Elle est parvenue à récupérer les médecins de l'hôpital cantonal qui avaient été rejoints par les anciens de la clinique. La perte de volume subit par Hirslanden a déjà été rattrapée et les perspectives concernant cette clinique sont très intéressantes, notamment de par sa proximité avec la Privatklinik Lindberg à Winterthour et les synergies possibles.

**Comment les établissements du Swiss Medical Network ont-ils traversé et traversent-ils encore aujourd'hui la crise sanitaire ?**

**A. H. :** En 2020, nous avons connu 45 jours difficiles après l'annonce de l'arrêt des opérations mais depuis nous pouvons dire objectivement que la situation est relativement bonne. Nous faisons preuve d'une grande agilité et de souplesse pour parvenir à tirer profit de cette crise et pour recruter des médecins.

**Selon vous, au cours des prochaines années, la médecine abordera la prévention de la maladie par une sensibilisation de la population et des améliorations génétiques. Comment inscrivez-vous le Swiss Medical Network dans cette vision de la prise en charge médicale et soignante du XXI<sup>e</sup> siècle ?**

**A. H. :** C'est le cœur de notre philosophie « *Integrated Care* ». A partir du moment où nous sommes en même temps le soignant et l'assureur du patient, nous devons utiliser toutes les techniques à notre disposition pour le maintenir en bonne santé.

**Focus sur le projet de réseau de soins intégrés**

**Vous avez pour projet de proposer un modèle de médecine intégrée avec votre propre plan d'assurance à l'image du modèle Kaiser Permanente aux Etats-Unis. Quel est le principe de ce réseau de soins intégrés ?**

**A. H. :** Le principe est que les revenus du réseau sont issus du paiement des cotisations des membres. Cela supprime tous les incitatifs liés au volume et au nombre d'opérations effectuées. Bien entendu, il faut maintenir une balance saine entre la qualité et le prix des cotisations pour ne pas perdre de membres aux dépens d'une autre organisation. Ce système incite tous les acteurs de l'organisation à partager les données et à produire le bon soin au bon moment avec la prise en charge adéquate.

**Quels sont les atouts du modèle de Kaiser Permanente ?**

**A. H. :** Le principal atout de ce modèle par rapport au modèle suisse existant est la suppression du gaspillage. Le business model de l'assurance aujourd'hui est d'encaisser des primes en payant le moins possible tandis que notre modèle souhaite facturer le plus possible grâce à la multiplication des actes. Pour l'assurance traditionnelle, le patient idéal est celui qui n'est jamais malade alors que pour nous, il s'agit d'un patient chronique. Le système actuel me semble être voué à l'échec en raison des flux financiers et de ses incitatifs. L'intégration du Plan de Santé doit permettre une responsabilisation de tous les acteurs au même niveau. Le modèle de Kaiser Permanente offre une approche plus personnalisée et décontractée sans incitation outrancière.

**Comment comptez-vous transposer ce modèle américain aux spécificités du territoire suisse ?**

**A. H. :** Les Etats-Unis ne sont pas si éloignés de la Suisse au niveau des strates institutionnelles avec également à sa tête un Etat fédéral. Il s'agit d'un modèle très local où les patients ne peuvent pas se faire soigner dans une autre région que celle de leur assurance à moins d'adhérer à une solution globale ou internationale plus onéreuse. Kaiser n'est présent que dans 10 Etats américains répartis sur 8 régions. Nous souhaitons suivre ce même modèle régional. Le modèle de soins intégrés le plus performant est aujourd'hui celui d'Intermountain Healthcare dans l'Utah. Ce modèle fonctionne à merveille grâce à la discipline de la communauté mormone.

**Vous allez importer ce modèle à travers le réseau de soins intégrés de l'Arc Jurassien. Pourquoi débutez-vous cette expérimentation avec l'Hôpital du Jura bernois ?**

**A. H. :** L'Arc Jurassien est l'entité qui dispose de la palette la plus compréhensive de prestations avec des centres médicaux, des soins à domicile, des hôpitaux et un centre psychiatrique. L'écosystème sanitaire existe et il ne manque plus que la composante d'assurances. Nous développerons ensuite ce modèle en fonction des opportunités. J'ai bon espoir que ce modèle fera école et que nous connaîtrons par la suite un enchaînement d'autres rachats et partenariats sur d'autres régions.

**Quel nom sera donné au système de soins intégrés du Swiss Medical Network ?**

**A. H. :** À l'heure actuelle, rien n'est encore acté. Concernant le système mis en place il pourrait pourquoi pas, sobrement s'appeler le réseau de l'Arc afin de gommer la notion d'appartenance au Jura et au bernois qui connaissent actuellement quelques distensions. En revanche, il n'est pas forcément utile de créer une marque globale pour l'ensemble du territoire puisque nous demeurons sur une stratégie très locale.

**Pourquoi avez-vous fait le choix dans un premier temps, d'être hébergés chez un autre assureur et de ne pas créer votre propre assurance ?**

**A. H. :** Le principe est que l'assurance devienne actionnaire de notre organisation de soins. Ainsi, elle a intérêt que l'organisation de soins réalise des profits et soit efficace. L'assurance créé un « *White Label* », et après récupération des frais administratifs et des sommes liées à la compensation des risques, elle laisse la totalité des revenus à l'organisation de santé. Les risques et les bénéfices sont donc à notre charge.







# Le Swiss Medical Network

« *L'interculturalité est sans nul doute le plus grand défi* »



Propos recueillis auprès de **Dino Cauzza**, CEO de Swiss Medical Network

## **Pouvez-vous nous présenter le Swiss Medical Network ?**

**Dino Cauzza :** Swiss Medical Network est le deuxième réseau privé de cliniques en Suisse. Le groupe est né en 2002 et s'est très rapidement développé grâce à l'acquisition de cliniques existantes. Son histoire est riche des patrimoines respectifs de ces différents établissements acquis au fil du temps. La philosophie du réseau est basée sur une médecine personnalisée au sein d'établissements de tailles modestes qui privilégient la qualité de la relation avec les patients. Ce réseau se caractérise enfin sur ses relations avec des médecins indépendants. Swiss Medical Network compte aujourd'hui une vingtaine de cliniques dans 13 cantons répartis sur les trois régions linguistiques helvétiques et soit, elles disposent de mandats de listes émis par le canton, soit, elles sont conventionnées avec des caisses d'assurances. Au sein du réseau, nous cherchons à perpétuer la coexistence de ces deux modèles. Il faut savoir que Swiss Medical Network est également présent sur le marché des centres médicaux puisque chaque clinique accueille en son sein, une polyclinique.

## **Quels défis managériaux représente la gestion de ce réseau de cliniques aux cultures et pratiques qui peuvent être différentes d'une région à une autre ?**

**D. C. :** L'interculturalité est sans nul doute le plus grand défi. Ce n'est

d'ailleurs pas propre à notre institution car cette interculturalité est le défi quotidien de la Suisse. Il est évident que la langue peut s'avérer être un problème mais nous parvenons tout de même à nous comprendre. Lors de nos réunions, chaque personne s'exprime dans sa langue natale et les autres interlocuteurs parviennent à comprendre. Cependant, il faudra voir si dans les prochaines années ce système plurilinguistique fonctionne toujours. Il faut savoir que nous offrons à chaque cadre la possibilité de suivre des formations linguistiques en e-learning. Cette diversité est importante car elle fait partie de notre pays et de notre culture. Enfin, il ne faut pas perdre de vue que l'anglais occupe une place prépondérante dans la médecine et les connaissances de tous les médecins assurent une bonne qualité de communication. La santé reste également une affaire très locale et les transferts de patients entre les régions, et donc d'informations, restent relativement rares. D'autre part, notre forte croissance depuis 2002 avec chaque année de nouvelles cliniques qui rejoignent le réseau, nous oblige à développer une philosophie et une culture commune tout en respectant l'identité de chaque établissement. La clinique est un acteur local et nous essayons de valoriser cette image ou de l'améliorer si besoin. Le fait d'appartenir à un réseau est également un avantage et l'unité fait souvent la force lors de négociations avec les caisses d'assurances.

**Comment êtes-vous en mesure de simplifier la gouvernance et la gestion administrative de l'ensemble de vos établissements? Comment harmonisez-vous les pratiques entre vos différents établissements?**

**D. C. :** Nous n'essayons pas de forcer la nature au-delà de ce qui est nécessaire. Chaque clinique possède sa propre identité avec à sa tête un directeur qui est très autonome. Charge à lui de gérer son établissement comme sa propre entreprise. Notre réseau est aujourd'hui organisé en régions, qui sont au nombre de sept, et qui sont administrées par l'un des directeurs de clinique. Dans chaque région des synergies sont mises en place, en particulier pour les fonctions supports et les services techniques mais aussi dans un second temps, sur le domaine clinique avec des médecins qui peuvent être présents sur plusieurs sites. L'autre objectif de ces regroupements est de créer des groupes de discussion et de partage au sein d'une même région. Ces sept responsables régionaux se retrouvent une fois par mois pour évoquer différentes questions et problématiques communes à tous les établissements. Forcément, la gestion de la pandémie a été un sujet central lors de ces entretiens.

**Comment les établissements du réseau ont-ils géré cette crise sanitaire?**

**D. C. :** Avec une coordination nationale assez légère, il était important de donner le pouvoir et l'indépendance aux cliniques locales dans la mesure où chaque canton développait sa propre stratégie et ses propres mesures. Il était très compliqué de coordonner une tactique sur le plan national. Cela a démontré une nouvelle fois que notre stratégie locale avec une forte responsabilisation territoriale était le modèle le plus pertinent. C'est le meilleur moyen pour être toujours plus réactif. Nos services de supports centraux se limitent à la comptabilité et à quelques fonctions de contrôle, de formation ou de paramétrages informatiques à grande échelle. La vraie dynamique vient du terrain et des cliniques.

**En dehors des structures et établissements du réseau, quels types de coopérations privilégiez-vous?**

**D. C. :** Cela varie fortement en fonction des différents cantons. Chacun développe une approche de la santé différente avec 26 systèmes de santé pour 26 cantons. L'indépendance de l'approche cantonale nous laisse plus ou moins de latitude pour réaliser des coopérations avec les hôpitaux publics. A titre d'exemple, sur le canton de Neuchâtel, la situation n'a pas toujours été évidente et pourtant les urgences de notre clinique sont gérées par l'hôpital public et l'Hôpital de la Providence dispose du mandat cantonal pour la dialyse et tout se déroule très bien grâce à une étroite collaboration. Sur le Tessin ou à Genève avec les HUG, nous avons également des exemples de coopérations efficaces avec des services en commun. En revanche, certains cantons sont plus hostiles et nous perçoivent malheureusement comme des concurrents ce qui rend les choses plus difficiles.

**Quelles relations entretenez-vous avec les différents ministres de la Santé?**

**D. C. :** Nous participons à des rendez-vous réguliers avec tous les ministres de la Santé des cantons dans lesquels nous sommes présents. Nous cherchons avant tout à développer une relation de coopération et

de disponibilité car nous sommes conscients du rôle important que nous occupons vis-à-vis de la population. Notre intérêt est de cultiver ces bonnes relations avec les différentes autorités. De leur côté, quelle que soit la couleur politique, les ministres sont tous inquiets du coût de la santé et ont parfois du mal à comprendre quelle offre de soins est la plus adaptée.

**La crise sanitaire que nous traversons vous a-t-elle rapprochée des pouvoirs publics?**

**D. C. :** Nous avons vécu une période très intense où les relations et les coopérations se sont naturellement intensifiées. J'ignore si la crise a modifié profondément la perception des cantons vis-à-vis de la médecine stationnaire privée. Nous avons clairement soulagé les hôpitaux publics aussi bien au niveau des infrastructures que des personnels mais je ne sais pas si ces collaborations, aussi efficaces furent-elles, permettront de changer durablement les choses. Nous ne le saurons que dans quelques années. Malgré tout, il est clair que cette crise a démontré que nous pouvions tous travailler ensemble.

**En matière de management, comment avez-vous accompagné tous les professionnels du groupe lors de cette crise sanitaire?**

**D. C. :** Du point de vue managérial, la crise sanitaire s'est révélée très intéressante. Elle a permis d'évaluer l'efficacité de notre organisation. Le choix de notre stratégie décentralisée avec des pouvoirs locaux et de proximité nous a sans doute permis d'affronter la crise avec plus d'agilité. Que ce soit du point de vue sanitaire ou de la gestion, notre rapidité de réaction nous a permis de limiter les dégâts. L'ordonnance du 16 mars de la Confédération interdisant la médecine élective pendant 1 mois a été délicate à digérer pour un réseau principalement basé sur ce type de pratiques et il a fallu réagir très rapidement pour conserver sous contrôle l'ensemble des aspects financiers. Nous sommes parvenus à répondre à cette crise de manière très intéressante.

**Comment envisagez-vous l'ouverture de vos structures sur la ville?**

**D. C. :** Nous sommes conscients des avantages que peuvent avoir la présence de portes d'entrée, en particulier ambulatoire, sur l'ensemble du territoire. Nous disposons de quelques exemples d'insertion comme à Genève avec la Clinique Générale-Beaulieu et le Centre Médical Eaux-Vives ou la Privatlinik Bethanien à Zurich. C'est une démarche qui est amenée à se poursuivre et qui figure parmi les axes stratégiques du groupe. Nous disposons déjà d'une très bonne couverture du territoire national pour l'offre stationnaire et l'axe de développement à poursuivre concerne évidemment les centres médicaux. Nous recherchons activement ses portes d'entrée partout sur le territoire. L'évolution de la médecine vers la prise en charge ambulatoire nous pousse à accélérer ce développement. Enfin, ses portes d'entrée sont aussi un bon moyen pour valoriser nos cliniques et éviter qu'elles se vident. D'autre part, nous n'aimerions pas abandonner notre stratégie basée sur la présence de médecins indépendants à nos côtés, et dans la mesure où la profession est plus en difficulté que par le passé, notre offre à destination des jeunes médecins ne doit pas se limiter aux cliniques mais doit proposer une diversification des activités au sein d'un véritable réseau.

**Quels sont les enjeux de vos différents projets liés à la modernisation de vos infrastructures ?**

**D. C. :** Le projet commun que nous portons actuellement concerne la digitalisation de l'information. Nous utilisons encore beaucoup de papier et sur certains secteurs nous accusons un retard de 10 ans sur cette question. Cette lenteur dans le passage du papier à l'informatique est aussi liée à notre histoire avec les nombreuses cliniques que nous avons achetées au fil du temps et qui ne sont pas forcément au même niveau d'informatisation. C'est le grand défi des prochaines années. Nous disposons d'un fournisseur unique pour les infrastructures mais l'informatisation est plus une question locale et il n'est pour l'instant, pas prévu de changer les logiciels d'une clinique déjà informatisée. Si une standardisation des données va s'avérer importante dans l'idée des soins intégrés, l'harmonisation de tout le réseau n'est pas indispensable en raison du très faible nombre d'échanges d'une région à l'autre.

**Swiss Medical Network a renforcé son réseau dans l'Arc jurassien avec l'acquisition du Centre Médical Bienne. Dans quelle mesure cette acquisition représente-t-elle une étape menant vers le développement de votre offre régionale de soins intégrés ?**

**D. C. :** Le Centre Médical de Bienne est une pièce supplémentaire du puzzle que nous construisons sur l'Arc jurassien et qui s'articule autour de notre participation à l'Hôpital du Jura bernois. Ce dernier représente déjà un réseau dense et large d'offre de soins sur le territoire. Du reste, l'Hôpital du Jura bernois est déjà présent sur la ville de Bienne avec son antenne de psychiatrie et aura désormais comme voisin, le Centre Médical de Bienne. Cela complète parfaitement l'offre de l'hôpital et propose une nouvelle porte d'entrée dans la ville.

**Comment comptez-vous poursuivre votre développement en Suisse alémanique et dans le Tessin ?**

**D. C. :** Dans le cadre de notre stratégie territoriale, chaque région a pour tâche d'évoluer et de se développer par rapport à un modèle de soins intégrés. Nous avons des degrés de maturité très différents en fonction des régions et chacun poursuit son développement dans cette philosophie. En Suisse allemande comme italienne, nous cherchons à étendre notre offre de centres médicaux. Nous venons justement d'ouvrir un centre dédié à la médecine du sport à proximité d'une de nos cliniques dans le Tessin.

**Comment expliquez-vous qu'à ce jour, personne n'ait essayé de mettre en place un réseau de soins intégrés comme vous le faites actuellement ?**

**D. C. :** Différents acteurs essaient de mettre en place un réseau national mais chacun s'y prend d'une manière différente. Migros coopère avec des centres médicaux et des hôpitaux dans les régions où ils sont présents et nous faisons de même mais en partant de la médecine aiguë vers l'ambulatoire. Nos concurrents développent la même stratégie mais avec une approche différente et nous verrons dans quelques années lequel d'entre nous aura le plus de réussite. Les hôpitaux publics ont eux aussi une démarche assez similaire mais qui est évidemment restreinte par les limites de leur canton. La véritable question n'est pas liée à la

stratégie de développement mais plutôt à ce que nous faisons de notre réseau une fois qu'il est constitué. Nous sommes persuadés que notre réseau permet d'exploiter le système de soins intégrés et de contraindre nos clients à se soigner uniquement chez nous pour gagner en qualité de prise en charge et de soins.

**A l'image des autres activités du Groupe, existe-t-il une place pour le développement de la santé à l'international au sein de Swiss Medical Network ?**

Evidemment l'international restera toujours un pilier important dans notre stratégie. Aujourd'hui, cela représente 7% de notre chiffre d'affaires à l'exception de l'année 2020 qui a considérablement souffert des interdictions de voyager. Notre activité se concentre sur deux ou trois cliniques qui peuvent proposer ce type de services, Genolier, Bethanien et Générale-Beaulieu. Sur ces sites nous mettons à disposition les plateformes et les médecins pour l'international avec succès. C'est une activité importante pour le Groupe qui doit poursuivre son développement.

**Comment développe-t-on le tourisme médical avec des structures comme les vôtres ?**

**D. C. :** Le tourisme médical se développe grâce aux différentes relations tissées dans les pays étrangers et avec les ambassades. Cela s'apparente à un réseau de vente où la présence et le lobbying sont prépondérants. Il faut se faire connaître et construire son image et sa réputation ce qui prend du temps. Notre jeunesse et notre stratégie dynamique sont des atouts au même titre que l'attractivité de nos villes comme Zurich qui s'est transformé au cours des 25 dernières années pour devenir un point de repère et d'échanges pour la clientèle du Moyen-Orient au même titre que Genève.

**Quelle est votre vision de la prise en charge médicale et soignante du 21<sup>e</sup> siècle ?**

**D. C. :** Je pense la nouvelle génération possède une sensibilité très marquée par rapport à la notion de durabilité. La traduction pour la santé serait le passage d'une médecine de réparation à une médecine préventive. Cela sera le fil rouge de notre secteur pour le 21<sup>e</sup> siècle.







## Genolier Innovation Hub

*« Il nous est important de démontrer que nous nous intéressons à la condition physique et au maintien de la santé de nos patients avant même de devoir les soigner »*

Propos recueillis auprès de **Stanley Hautdidier**, Directeur du Genolier Innovation Hub et Directeur Opérationnel de la Clinique de Genolier

### **Comment définiriez-vous le projet de création du Genolier Innovation Hub ?**

**Stanley Hautdidier :** Nous avons signé en 2018 avec le Canton de Vaud et la commune de Genolier un plan partiel d'affectation (PPA) pour développer le site de la clinique. Cela représentait une surface disponible de 15 000 m<sup>2</sup> qui nous offrait la possibilité de construire un bâtiment de 9 500 m<sup>2</sup> de surface de plancher déterminante (SPd). Après l'obtention de ce PPA, nous nous sommes interrogés sur les besoins d'augmentation des capacités opérationnelles de la clinique sur le site. La clinique de Genolier est aujourd'hui de taille conséquente à l'échelle de la Suisse et bien qu'elle tourne à un régime élevé, nous n'avons pas forcément besoin de créer de nouvelles chambres, zones de consultations ou d'agrandir le plateau technique. Nous avons donc choisi de nous orienter vers les développements stratégiques du groupe Swiss Medical Network et de montrer à la population que la clinique et le groupe étaient aussi présents dans la prévention et le maintien de la santé au travers un projet dans les domaines de l'innovation, de la Recherche et du Développement. Remettre le patient au centre de nos priorités, penser à son ressenti et à ses attentes en développant au sein du Hub les produits et services dont il a besoin.

### **A quels besoins répond la création de cette nouvelle structure ?**

**S. H. :** Nous avons décidé de construire au sein de la clinique de Genolier et du groupe Swiss Medical Network, une structure permettant à des entreprises et à des groupes de recherche de venir travailler à nos côtés pour améliorer les traitements, les produits et les services destinés à nos patients. Ce projet s'inscrit dans une volonté de changer la notoriété et la visibilité du groupe Swiss Medical Network et dans la volonté de mettre en place un système de soins intégrés en Suisse. Nous voulons créer une organisation tripartite au sein de laquelle se mêlent l'assureur, les médecins et les cliniques. Il ne faut pas pour autant exclure de ce triumvirat les fournisseurs d'équipements et de matériel médical et les laboratoires qui occupent une grande place dans les coûts de la santé. Le fait de disposer à nos côtés de partenaires spécialistes de l'innovation, des technologies médicales et de la pharmacie est très important car cela va nous permettre de travailler conjointement pour développer des produits utiles à nos patients et des concepts plus axés sur le préventif que le curatif, qui sont une des clés du modèle de soins intégrés.



### Quels seront les profils des acteurs qui pourront rejoindre ce campus ?

**S. H. :** Nous sommes effectivement attachés à cette notion de campus de santé et nous avons l'idée d'appeler à terme le site de Genolier, le Healthcare Campus. Il abritera à la fois un grand centre médical déjà présent, une clinique regroupant les plateaux techniques, la radiologie, la radiothérapie et les chambres, un hôtel lifestyle et wellness avec Nescens et enfin le futur Innovation Hub.

Concernant le profil des sociétés amenées à nous rejoindre, il est important de comprendre que nous ne sommes pas un nouvel incubateur de start-up et de jeunes technologies. D'autres structures en Suisse romande existent déjà et le font très bien. Cependant, nous travaillerons bien sûr avec différents partenaires comme Biopôle à Lausanne dans le cadre de diverses collaborations. Notre cible se porte sur des sociétés actives, ou proches de le devenir, sans restriction de taille ou de secteur d'activité, mais toutefois spécialisée dans le domaine de la santé et dans l'innovation. Nous souhaitons organiser un melting-pot industriel avec des majors du secteur de la santé comme Johnson&Johnson, Roche ou Medtronic pour ne citer qu'elles, oeuvrant aux côtés d'acteurs plus modestes mais en devenir. Pour accueillir ces sociétés de taille variable, nous pouvons compter sur une architecture flexible et modulaire qui répondra parfaitement aux besoins de l'entreprise et à son développement.

Cette flexibilité et cette ouverture correspondent parfaitement à l'approche du Swiss Medical Network dans toutes ses activités.

### Dans quelle mesure les acteurs qui rejoindront le centre bénéficieront-ils de synergies et de collaboration avec l'ensemble des cliniques, médecins et centres du groupe Swiss Medical Network ?

**S. H. :** C'est la principale plus-value de l'Innovation Hub : nous apportons une offre complémentaire dans le monde de l'innovation en Santé en accueillant des départements de Recherche et Développement, de formation et de démonstration d'équipements en provenance de différentes entreprises, connectés au monde clinique. Nous sommes le seul centre d'innovation à être situé directement au cœur d'une structure hospitalière avec la clinique de Genolier et au sein d'un groupe clinique comme Swiss Medical Network. Ainsi, les industriels pourront à la fois profiter d'un réseau de médecins et de patients en lien avec le réseau de cliniques du groupe. Nous avons décidé d'implanter cette structure sur Genolier car nous disposons de la ressource foncière nécessaire mais aussi car cette clinique est le vaisseau amiral du groupe. Il était important pour nous de créer cet Innovation Hub à Genolier mais nous imaginons déjà le développement de satellites au Tessin et en Suisse alémanique, avec éventuellement des pôles d'innovations plus spécifiques.





**Ce projet doit forcément intéresser énormément les industriels...**

**S. H. :** L'accès au monde hospitalier est très important pour ces acteurs de l'innovation. Les industriels souffrent trop souvent de difficultés pour accéder aux médecins et aux patients afin de tester leurs innovations dans le monde réel. Jusqu'à ce jour, les hôpitaux universitaires étaient une possibilité mais le chemin était complexe et les conflits d'intérêts parfois nombreux. Au sein de Swiss Medical Network, le processus sera beaucoup plus simple. Après validation du projet par les médecins, et s'il répond aux législations en vigueur et aux commissions existantes, nous laissons totale latitude aux entreprises et aux médecins pour la conduite d'études et de travaux au sein de notre réseau.

**Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la création et la concrétisation de ce projet ?**

**S. H. :** Il s'agit d'un projet hors-normes pour un groupe de cliniques privées dans un domaine d'activité et de compétences complètement différent de celui que nous maîtrisons aujourd'hui et pourtant les difficultés rencontrées n'ont pas été nombreuses. Nous le devons au courage, à la vision et à la stratégie qui est propre au groupe Swiss Medical Network. Du côté des industriels, le projet a rapidement été accueilli très favorablement. Dès 2019, nous avons rencontré plus de 150 sociétés et nous avons organisé un workshop avec 80 participants autour de quatre thématiques : l'architecture, les aspects scientifiques, les aspects techniques et enfin les aspects marketing. Sans rien dévoiler du futur projet ou des plans et des organisations imaginées,

nous avons discuté avec les participants pour connaître leurs besoins et leurs envies vis-à-vis de ce concept. Ces discussions nous ont permis de revoir profondément notre projet pour aboutir à celui que nous connaissons aujourd'hui.

**En matière d'infrastructure, quels sont les besoins que vous avez identifiés ?**

**S. H. :** Le projet se décompose en trois composantes majeures. La première est liée à l'accueil des entreprises avec les bureaux ou les zones de laboratoires. Il s'agit de surfaces complètement modulables et très flexibles avec de grands plateaux disposant de toutes les techniques dans le plafond. Ainsi, en quelques jours seulement, une zone peut être modifiée selon les besoins d'une entreprise. De plus, nous avons prévu toute la logistique pour accueillir des équipements lourds ou complexes à mettre en œuvre. La deuxième composante est relative aux événements et aux congrès avec de nombreuses salles de réunion et d'atelier qui sont adaptables en fonction des besoins ainsi qu'un amphithéâtre de 300 places relié à un centre de congrès et sa zone dédiée aux sponsors. Nous allons beaucoup travailler sur le mobilier pour proposer des zones de réunions informelles ou non et créer des coffee corners, pour permettre aux entreprises de se réunir. Enfin, la troisième zone sera un plateau technique composé de bunkers à destination de matériels de radiologie et de radiothérapie, de salles d'opération et des salles de cours. Ce plateau technique intégré au hub sera uniquement dédié aux besoins de R&D et de formation.



### Comment l'architecture du hub va-t-elle favoriser les interactions entre les différents acteurs ?

**S. H. :** Dans les entreprises, nous savons que de nombreuses décisions sont prises lors de réunions informelles autour d'un café, d'une pause ou lors d'évènements divers et variés. Avec ce bâtiment, nous voulions mettre à disposition ces lieux différents mais propices aux échanges et à l'innovation. Il sera tout à fait possible de travailler en dehors de son bureau ce qui devrait permettre les échanges et les rencontres entre les acteurs. Nous ne voulons pas que les gens se sentent comme dans un centre d'innovation classique ou un technoparc cloisonné avec de grands couloirs vides et simplement des portes portant le nom des entreprises. Nous voulons que ce hub soit vivant avec des rencontres et des discussions qui favorisent le brassage entre les différentes structures. Nous ferons tout pour faciliter les connexions tout en garantissant évidemment la confidentialité et la sécurité à l'intérieur des locaux. Nous ne considérons pas le hub comme un projet immobilier et notre but n'est pas d'avoir la totalité des locaux loués dès la livraison pour nous assurer le revenu financier lié aux loyers. Il est important, pour être innovant, de pouvoir accueillir aisément et rapidement de nouvelles sociétés qui démontrent un intérêt pour notre groupe et nos patients. Au-delà d'entreprises inscrites sur le long terme qui disposeront de baux classiques, nous proposerons une formule d'accès du hub à la carte. Ainsi, des industriels pourront aller et venir et utiliser les ressources selon leurs besoins. Cela permettra de faire vivre et grandir le projet.

### Vous êtes-vous inspirés d'exemples étrangers pour concevoir ce hub ?

**S. H. :** Le concept du hub et la stratégie sont complètement internes au groupe Swiss Medical Network. Ce projet s'inscrit dans cette volonté de changer la visibilité et la notoriété de SMN peut vis-à-vis de la population. Il est important pour nous de démontrer que nous nous intéressons à la condition physique, mentale et à la santé du patient avant même de devoir les soigner. Cette structure s'inscrit également dans le développement du Total Health System du groupe.

En ce qui concerne l'aménagement intérieur, l'organisation et la flexibilité, nous nous sommes inspirés de divers lieux à travers le monde qui ne sont pas forcément consacrés à l'innovation ou à la santé. Des structures hôtelières, des bureaux ou des musées sont des sources d'inspiration car ils peuvent dégager cette sensation de se sentir « *comme à la maison* » à laquelle nous sommes attachés. Nous imaginons le hub comme un hôtel d'entreprise, utilisable en fonction de ses besoins, et où il est important de s'y sentir bien.

### Quelles sont les prochaines étapes ?

**S. H. :** Le permis de construire a été obtenu en septembre 2020 et après une phase d'optimisation du projet, les travaux ont débuté en juillet pour une livraison prévue au 2ème semestre 2023.





## La recherche au sein du Swiss Medical Network

« Notre objectif est d'améliorer l'efficacité sans augmenter les effets secondaires »

Propos recueillis auprès du docteur **Jacques Bernier**, Spécialiste en médecine nucléaire et radio-oncologie / radiothérapie, Chief Science Officer, Swiss Medical Network, Genolier Innovation Network

### Pouvez-vous nous présenter le Genolier Innovation Network ?

**Jacques Bernier :** Le Genolier Innovation Network est une plateforme scientifique qui couvre l'ensemble des activités de recherche clinique et translationnelle au sein des différents sites du Swiss Medical Network. Cette plateforme scientifique a été créée en 2019 sous ma direction pour répondre à deux impératifs principaux : En premier lieu, il était important de disposer d'une vision globale des différentes équipes qui développaient des activités de recherche dans divers domaines au sein du groupe. Nous avons été très agréablement surpris par cet état des lieux puisque près de la moitié de nos cliniques abritaient des équipes de recherche. D'autre part, nous souhaitions démontrer que la recherche avait toute sa place au sein d'une entité privée, notamment vis-à-vis d'hôpitaux académiques qui, trop souvent, affirmaient à tort que le secteur privé ne privilégiait que les activités médicales et cliniques. Nous avons publié un premier rapport scientifique sur l'année 2020 reprenant les contenus et les objectifs de cette recherche menée au sein du Swiss Medical Network.

### Quels sont les spécialités qui ont bénéficié de l'apport des recherches conduites dans les cliniques Swiss Medical Network ?

**J. B. :** Parmi les spécialités qui bénéficient le plus de l'activité de

recherche, indéniablement, l'oncologie est la spécialité où nous avons développé le maximum de recherches, notamment avec des essais cliniques de phase 2 et de phase 3 qui nous permettent de tester de nouveaux médicaments afin de les comparer aux thérapies conventionnelles qui existaient par le passé. L'oncologie est présente dans de nombreuses cliniques du Swiss Medical Network et le fait de pouvoir désormais coordonner l'activité de recherche garantit une efficacité majeure. La chirurgie orthopédique est également un des points forts du groupe et bénéficie particulièrement de cette activité de recherche. De nombreuses cliniques proposent l'activité de chirurgie orthopédique sur tout le territoire helvétique et nous sommes actuellement en train de développer des programmes très sophistiqués qui vont nous permettre de mettre en valeur les résultats des différentes interventions pour comparer l'efficacité d'un centre par rapport à un autre aussi bien à l'intérieur du réseau Swiss Medical Network que vis-à-vis de nos concurrents. L'ophtalmologie est le troisième secteur important, en particulier au niveau du traitement du glaucome dans les nombreux établissements gérés par Swiss Visio en Suisse et à l'étranger et qui font partie de Swiss Medical Network. Enfin, d'autres spécialités comme la radiologie interventionnelle et la neurochirurgie (en particulier de la colonne vertébrale) se développent très rapidement.

**Comment l'approche thérapeutique profite-t-elle également de l'apport des recherches conduites dans les cliniques Swiss Medical Network ?**

**J. B. :** Concernant l'approche thérapeutique, les activités de recherche couvrent plusieurs grands secteurs. En premier lieu, il y a la Pharma avec l'administration de nouveaux médicaments notamment avec la chimiothérapie, l'hormonothérapie et l'immunothérapie. Le second secteur concerne la MedTech, qui regroupe tous les nouveaux équipements comme la chirurgie robotique ou la mesure de pression intraoculaire pour le glaucome en ophtalmologie. Enfin, les sciences biomoléculaires permettent d'obtenir une précision majeure des traitements en fonction de chaque patient.

**Dans quelle mesure la recherche bénéficie-t-elle de la synergie des équipes des différentes structures du groupe ?**

**J. B. :** La vocation de la plateforme scientifique est de coordonner les actions entre les différents sites. A titre d'exemple, le centre du sein que nous avons ouvert en Suisse romande regroupe les activités de clinique de Genolier, de la Clinique Générale Ste-Anne de Fribourg et de la Clinique Générale-Beaulieu à Genève. Nous mettons en commun les statistiques de ces trois cliniques afin d'intensifier la recherche au niveau des essais de médicaments ou de nouvelles approches de radiothérapie. Cette mutualisation permet d'avancer beaucoup plus efficacement. Cette association des trois cliniques a notamment permis de traiter près de 300 patientes au niveau de la radiothérapie intraopératoire pour le cancer du sein et d'étudier ses bénéfices par rapport aux techniques conventionnelles d'irradiation externe.

Enfin, cette plateforme permet de créer un esprit de groupe plus fort au niveau de Swiss Medical Network et nous offre une visibilité en tant que nouvelle force innovante dans le domaine de la recherche.

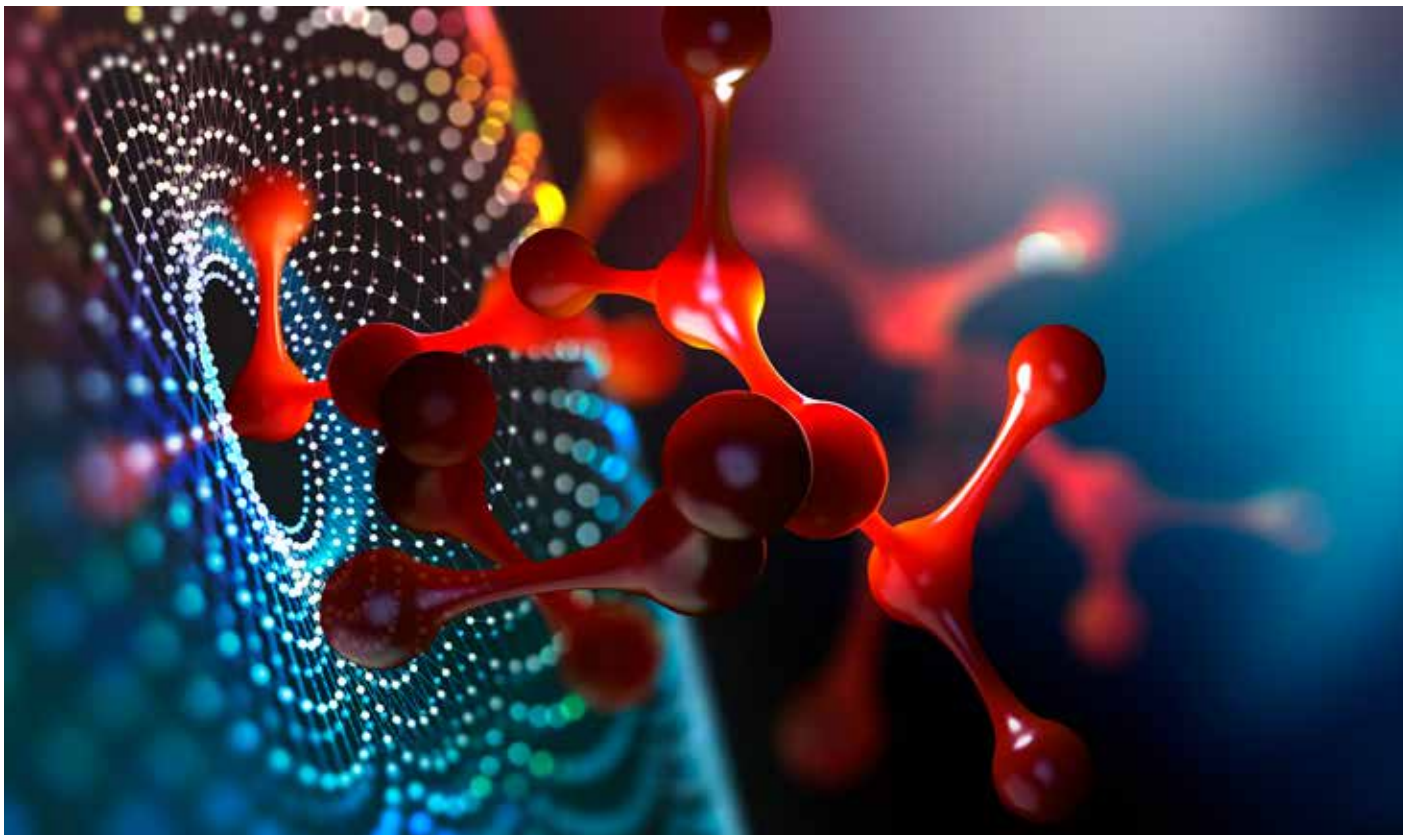
**Quels sont les partenaires et les autres réseaux avec lesquels vous collaborez en matière de recherche ?**

**J. B. :** Notre volonté a toujours été de tout mettre en œuvre pour ne pas travailler de manière isolée, que ce soit dans le cadre de nos activités de recherche au cours des dernières années ou avec la création du Genolier Innovation Hub. Nous nous appuyons pour cela sur un réseau de partenaires, tout d'abord en Suisse, avec la SAKK à Berne qui est l'organisme fédéral de recherche contre le cancer ou avec le CHUV et les HUG avec lesquels nous participons au réseau d'oncologie de Suisse Romande, ou encore avec le SITEM Start-Up Club, à Berne. A l'étranger, nous collaborons avec des groupements comme l'EORTC (European Organisation for Research and Treatment of Cancer) en participant à des essais cliniques et même aux Etats-Unis dans le cadre d'innovations cliniques communes avec le MD Anderson Cancer Center à Houston.

**Quelles sont les grandes lignes de la stratégie de développement des recherches voulues par Swiss Medical Network ?**

**J. B. :** Le développement d'une nouvelle stratégie de recherche doit toujours avoir comme double objectif, d'améliorer l'efficacité d'un traitement pour obtenir un taux de guérison supérieur au traitement existant mais aussi d'améliorer la qualité de vie du patient en épargnant plus efficacement les tissus sains qui peuvent être mis à mal par des traitements trop agressifs. Il n'est pas utile de disposer d'un médicament plus efficace face à la maladie s'il entraîne plus de lésions pour le patient. Notre objectif est d'améliorer l'efficacité sans augmenter les effets secondaires.

Au niveau opérationnel, l'objectif est de guérir la tumeur au niveau local avec des médicaments actifs au niveau des métastases sur l'ensemble du corps.





Actuellement, nous sommes dans une phase de migration de cette stratégie de développement en faveur de l'Outcome Research. Nous voulons calculer avec la plus grande précision le résultat d'un nouveau traitement pour le patient. Après une intervention chirurgicale il arrive que les résultats d'examen ne correspondent pas exactement au ressenti du patient et notre objectif est aujourd'hui de nous intéresser aux critères donnés par les patients pour avoir une idée précise de l'apport d'un nouvel équipement ou d'un nouveau médicament.

Le deuxième axe de développement que nous favorisons est la médecine de précision. Sur l'oncologie, dans le cadre d'une pathologie bien déterminée, nous avons l'habitude de donner le même médicament à tous les patients. Or, nous avons constaté que les patients avaient des caractéristiques génétiques différentes qui ont une influence sur la sensibilité ou sur la résistance face au médicament administré. Désormais, nous allons pour chaque patient, déterminer les caractéristiques du génome pour adapter notre stratégie. Si cela représente un avantage considérable, cette médecine personnalisée ne peut malheureusement pas encore s'appliquer à tous les patients.

### **Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la création du Genolier Innovation Hub ?**

**J. B. :** J'ai pour habitude de dire que le hub et le network sont les côtés pile et face d'une même pièce de monnaie. Le premier avantage du hub est d'être construit juste en face de la Clinique de Genolier et de proposer ainsi une continuité et une osmose entre le laboratoire et les centres ambulatoires et hospitaliers d'application médicale. Nous ne souhaitons pas accueillir au sein de ce hub des start-up mais plutôt des sociétés qui arrivent au stade ultime de leur recherche et qui sont aux portes de l'utilisation de leur innovation en clinique. La présence côte à côte des chercheurs et des médecins va faciliter et accélérer l'application clinique de ces solutions innovantes. Il est très important de réaliser que le hub n'est pas un projet immobilier mais bien un outil nous offrant davantage d'agilité afin que la connectivité entre les personnes du hub et de la clinique aboutisse au Think Outside The Box. Il s'agit de décloisonner son raisonnement et favoriser les échanges entre les sociétés.

### **Pourquoi est-il pertinent de réunir sur un lieu unique des sociétés et des chercheurs actifs dans tous les domaines de la santé ?**

**J. B. :** Partout dans le monde, les laboratoires de recherche peuvent être créés dans un environnement très lointain de l'application clinique d'un hôpital ou d'un centre médical. Lorsque nous avons organisé un workshop pour identifier les futurs partenaires, nous avons constaté ce manque d'interactions et de proximité géographique entre les laboratoires et les médecins. Disposer d'une logistique unique va permettre aux médecins de réaliser des feedbacks sur les innovations plus régulièrement et plus efficaces pour faire aboutir les solutions développés par les industriels.

### **Quelle sera la place de la formation ?**

**J. B. :** Bien entendu la formation existe avant même la construction du hub car c'est une composante capitale de la recherche. Nous organisons des formations médicales régulières, environ une fois par mois, même

si la crise COVID a considérablement ralenti ce rythme. Bien que les formations par visioconférence n'aient malheureusement pas le même impact, il était important de maintenir les échanges entre les enseignants et les élèves. Le hub va permettre d'intensifier cette formation grâce à la création d'un auditorium de plus de 300 places où des médecins de la clinique et de la région pourront venir s'exprimer ainsi que des sociétés pharmaceutiques ou de MedTech. Nous organisons également des événements plus importants, comme un symposium sur la chirurgie digestive organisé une fois par an, qui implique les chirurgiens du groupe Swiss Medical Network et du reste de la Suisse et même des Etats-Unis. Nous portons de nombreux projets à l'image de l'organisation de masterclass qui réuniront une soixantaine de personnes autour de divers thématiques comme l'oncologie. Sur le plan de l'enseignement pratique, sur le terrain donc, des salles d'opération et des bunkers de radiothérapie seront construits à des fins exclusives d'éducation tant pour les chirurgiens et médecins de notre Groupe que pour les praticiens externes à notre réseau.

### **Quels sont les projets de recherche qui profiteront de cette nouvelle structure ?**

De nombreux domaines, à la fois scientifiques et cliniques sont couverts par notre recherche. Le premier axe de développement a déjà débuté avec l'Outcome Research qui doit nous doter d'une vision claire du ressenti du patient vis-à-vis d'une approche thérapeutique. Cela va nous mener à la Value-Based Medicine que Swiss Medical Network développe activement dans la cadre de sa stratégie de médecine intégrée. Ce lien entre l'Outcome Research et la Value-Based Medicine est notre projet principal car il combine à la fois la recherche clinique et translationnelle et notre stratégie d'application thérapeutique.

Le deuxième axe concerne la médecine de précision avec l'application de différentes modalités thérapeutiques selon le génome des patients afin de personnaliser beaucoup plus le traitement. Enfin, le troisième axe se tourne davantage sur la MedTech avec la microchirurgie que nous perfectionnons toujours plus, en particulier dans le domaine de la neurochirurgie et de la colonne vertébrale. Nous gagnons aussi énormément en précision sur l'irradiation en radiothérapie ou au niveau des techniques microchirurgicales en orthopédie, urologie et ophtalmologie.

