



# Clinique La Colline : un établissement guidé par l'excellence et le respect pour mieux répondre aux besoins de ses patients

Située à Genève, la Clinique La Colline offre un cadre unique tant par l'architecture de ses bâtiments que par l'aménagement de ses infrastructures. Il s'agit d'un établissement médical et chirurgical pluridisciplinaire qui est équipé pour accueillir des patients en hospitalisation ou en ambulatoire. La Clinique La Colline est spécialisée, efficace et très orientée vers les services proposés au patient tant en matière d'accueil que de prestation médicale. Ses équipes offrent une prise en charge très complète dans les différents domaines de spécialité couverts par la clinique.

Au fil du temps, l'établissement a acquis une excellente réputation en orthopédie et son activité a considérablement augmenté ces dernières années. En Suisse, l'orthopédie est un domaine marqué par la problématique de la Médecine Hautement Spécialisée (MSH) qui entraîne des conflits entre les structures publiques universitaires, non universitaires et privées. Certaines commissions sont donc chargées de répartir les activités entre tous les acteurs. Dans ce contexte, l'orthopédie est une discipline assez protégée assurant à la Clinique La Colline son évolution. Cependant, il est rapidement apparu que l'établissement devait également proposer d'autres spécialités pour demeurer pérenne. Aujourd'hui, l'activité orthopédique, notamment grâce à la venue du professeur Mathieu Assal, est quasi complète. La Clinique La Colline a rejoint le groupe de cliniques privées Hirslanden, qui est également le plus grand et le plus complet de Suisse. L'intégration de l'établissement dans ce groupe international était essentielle pour assurer sa pérennité. Afin que la clinique poursuive son évolution, elle devait faire partie d'un réseau aux capacités et aux ressources suffisantes, y compris sur le plan financier. Par ailleurs, le groupe Hirslanden affiche clairement sa volonté de développer des collaborations entre structures publiques et privées. Entre autres, il assure, avec les autorités cantonales, la gestion de l'infrastructure de cardiologie de la ville d'Aarau, chef-lieu du canton d'Argovie. La Clinique La Colline partage pleinement cette volonté marquée par le groupe Hirslanden. Les actions que la clinique entreprend aujourd'hui témoignent de ses objectifs stratégiques à moyen terme. Ainsi, dans cinq ans, l'établissement devra disposer d'une capacité ambulatoire renforcée et de flux efficaces. De plus, le contexte actuel, les travaux d'agrandissement et les opérations de rachat à venir pour les établissements privés du bassin obligeront sans doute la Clinique La Colline à poursuivre son évolution. Il est possible que le groupe Hirslanden entreprenne une reconstruction et un agrandissement de la clinique, par des opérations de rachats, notamment, pour opposer une concurrence sérieuse à la structure de La Tour, l'établissement de soins privé le plus important de Genève.

## Un nouveau directeur pour la Clinique la Colline

Stéphan Studer remplace, depuis le 1<sup>er</sup> juin 2015, Paul Hökfelt, au poste de directeur général. Un challenge séduisant pour ce manager qui, pendant près de vingt ans, a partagé son temps entre l'arbitrage de haut niveau dans le football et sa carrière professionnelle dans le domaine de la santé, notamment au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois.



Propos recueillis auprès de **Stéphane Studer**, directeur général

**Vous avez récemment pris vos fonctions à la tête de la Clinique La Colline. Quel a été votre constat lors de votre arrivée ?**

**Stéphane Studer :** La qualité des collaborateurs et du personnel médical de la clinique a été l'atout le plus frappant de l'établissement. En outre le niveau élevé d'excellence de l'établissement sur le plan médical s'accompagne également d'un niveau de service irréprochable, comme par exemple l'accueil. La Clinique La Colline est un établissement à la croissance exceptionnelle. Aujourd'hui, elle est une structure de soins unique, disposant de professionnels d'une très grande qualité et d'une plate-forme technique impressionnante. Ses atouts en font un établissement à part entière aux multiples perspectives d'évolution et d'optimisation.

**Vous succédez à Paul Hökfelt, directeur de l'établissement depuis 2011, qui a, notamment, assuré la transition de la clinique lors de son rachat par le groupe Hirslanden. Comment vous inscrivez-vous dans cette succession ?**

**S.S. :** Paul Hökfelt ayant initié de très beaux projets pour l'établissement, mon objectif est de poursuivre ses travaux dans les diverses spécialités médicales. Aujourd'hui, le potentiel de La Colline lui permet d'attirer de très bons professionnels médicaux. Sur le plan externe, nous pouvons initier de nouveaux projets, notamment en médecine du sport et en chirurgie ambulatoire.

**Vous étiez directeur administratif du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) depuis 2008. Pourquoi avez-vous décidé de rejoindre le secteur privé ?**

**S.S. :** Le CHUV est une très bonne école pour l'apprentissage des différents enjeux du domaine de la santé et des spécialités médicales existantes. Après sept ans, j'ai éprouvé le besoin d'intégrer une structure plus modeste, plus innovante et dynamique afin d'initier des projets et apporter ma vision d'innovation dans une structure de soins.

**Quels éléments font de la Clinique La Colline un établissement ambitieux et novateur ?**

**S.S. :** L'établissement regroupe des médecins et des chirurgiens de très haut niveau. Au regard de ses indicateurs médicaux critiques de réadmission, de réhospitalisation, d'infection nosocomiale, et à la lumière des indicateurs du secteur public universitaire, nous pouvons affirmer que la clinique a d'excellents résultats. Nous devons poursuivre dans notre démarche d'optimisation et communiquer davantage autour de ces résultats révélateurs dépassant ceux de structures universitaires plus imposantes.

**Quelle signification la « médecine privée » a-t-elle aujourd'hui ?**

**S.S. :** La médecine privée doit se définir à deux niveaux. Elle doit refléter l'excellence au niveau médical et paramédical avec les meilleurs praticiens et soignants pour assurer la meilleure prise en charge possible au patient. Elle doit également afficher un service irréprochable fondé sur l'écoute des besoins du patient, une infrastructure technique, une plate-forme médicale et une hôtellerie de très grande qualité. La médecine privée traduit également des collaborateurs comprenant pleinement les besoins du patient et capables de les intégrer efficacement dans une prise en charge d'excellence sur les plans médical, paramédical et hôtelier.

**A travers son appartenance au groupe Hirslanden, quelles sont les valeurs que la Clinique met en avant ?**

**S.S. :** Les valeurs principales de l'établissement sont confiance, efficacité, orientation client, respect, et esprit d'équipe. Aujourd'hui, de nombreux éléments doivent être mis en place dans le domaine de la gestion administrative. Notre communication peut être améliorée. Nous disposons d'outils d'une très grande qualité qu'il nous faut optimiser pour atteindre les différentes cibles de la clinique, y compris nos collaborateurs. Ainsi, nous transmettons une vision précise et partagerons les valeurs traduites dans les projets et les démarches de la direction.

**Quel type de management pratiquez-vous ?**

**S.S. :** Je privilégie une gestion consultative et recueille les différents avis de mes collaborateurs, notamment les partenaires médicaux, pour une aide à la décision. Une fois que j'ai l'ensemble des éléments, je prends la décision en fonction de la stratégie établie.



**Dans quelle mesure la clinique profite-t-elle de l'expertise du groupe Hirslanden ?**

**S.S. :** Hirslanden étant le premier groupe de cliniques privées en Suisse, La Colline bénéficie de nombreux avantages. Le partage d'expérience est l'un des atouts primordiaux pour l'établissement qui dispose des retours des 16 cliniques du groupe. Ces structures assez similaires peuvent également comparer leurs résultats afin d'identifier de potentiels axes d'amélioration. L'appartenance à un groupe permet d'utiliser ses différentes synergies grâce, entre autres, au partage d'un système d'information, d'une centrale d'achat commun et de faciliter certains échanges entre les médecins appartenant au groupe, pour ceux qui le désirent

**Votre passage au CHUV vous permet-il d'appréhender différemment les coopérations et les partenariats ?**

**S.S. :** Mon expérience m'a appris tous les avantages d'une grande structure universitaire tertiaire, mais également toutes ses dysfonctions. En tant qu'acteur du secteur public, mes tentatives de créer des liens avec le secteur privé ont toujours été infructueuses. Le modèle universitaire actuel date d'une trentaine d'années et devrait être repensé et adapté à un contexte plus moderne. Les partenariats entre établissements publics et privés sont un axe important dans l'évolution et la modernisation du réseau de santé. En tant que directeur de La Colline, je souhaite créer des partenariats avec des structures publiques, notamment l'hôpital cantonal de Genève, afin de mettre en place des coopérations efficaces par la convergence de nos intérêts. Nos projets à venir doivent être participatifs afin d'encourager une dynamique collective assurant l'évolution de l'établissement et d'offrir aux patients un véritable choix.

**Quelles sont les grandes orientations et les projets stratégiques de la clinique pour les années à venir ?**

**S.S. :** L'un des grands axes de développement de la clinique sera d'accentuer ses actions dans la médecine du sport. Nous enregistrons différentes demandes dans le domaine et l'investissement dans ce type de prise en charge permettrait de mettre en place une porte

d'entrée unique pour ces patients et d'intégrer un centre de rééducation plus adapté que celui dont nous disposons actuellement. En outre, nous devons améliorer notre centre d'urgence, Ce dernier doit réellement devenir le Centre d'Urgence traumatologique et orthopédique de référence, sans oublier tout ce qui touche au digestif. Enfin, nous devons différencier les activités opératoires sur le plan chirurgical (stationnaires et ambulatoires, entre autres) avec, notamment, la création d'un centre dédié à la chirurgie ambulatoire.

**Quelle est la place de l'activité ambulatoire au sein de la clinique ?**

**S.S. :** Le développement de l'activité ambulatoire est un enjeu d'avenir. Actuellement, il est clairement considéré comme une méthode secondaire. A l'avenir, le système de santé entraînera les professionnels de santé à traiter le patient, lorsque cela est possible, en ambulatoire. De nombreux enjeux nous attendent à ce sujet, notamment les conditions tarifaires, la gestion du changement culturel. L'établissement doit anticiper ce phénomène afin de disposer d'une plateforme adaptée visant au développement d'une activité ambulatoire performante. J'aimerais souligner ici que l'activité de chirurgie ambulatoire est complémentaire à l'activité actuelle stationnaire. Il est illusoire de penser que tout va basculer, Néanmoins, elle permettra au patient, qui dispose des critères médicaux pour une telle prise en charge, d'avoir une alternative.

**Quels éléments vous permettent d'avoir une vision du fonctionnement de votre établissement pour les dix prochaines années ?**

**S.S. :** Une telle vision s'entretient par la connaissance des démarches entreprises en Suisse et à l'international. Dans le cadre de son appartenance au groupe Hirslanden, la clinique dispose d'un plan directeur établi pour les cinq prochaines années, favorisant ainsi une vision à long terme de son évolution. Enfin, dans le cadre de certains partenariats, la recherche clinique est une activité importante permettant de stimuler les acteurs et de maintenir le caractère innovant de l'établissement.







**Votre expérience dans un hôpital universitaire vous donne-t-elle plus envie de développer la recherche au sein de la clinique ?**

**S.S. :** Bien que je ne sois pas chercheur, je serai un facilitateur du développement de la recherche auprès des médecins qui le désirent. Mes échanges avec certains d'entre eux m'ont permis de constater l'envie d'une partie d'entre eux de poursuivre ou de relancer certains axes de recherche. La clinique doit être en mesure d'offrir aux acteurs intéressés la possibilité d'entreprendre ce type de démarches et d'encourager le développement de recherches cliniques et la publication d'études.

**Connaissez-vous l'image de La Colline avant de l'intégrer ?**

**S.S. :** Je connaissais l'établissement avant mon arrivée. C'était pour moi principalement une structure pratiquant l'orthopédie. Aujourd'hui, j'en ai une image complètement différente marquée par les différents axes forts, notamment la chirurgie digestive, la gastro-entérologie, et bien entendu l'orthopédie, ainsi que la très grande qualité de l'établissement, notamment sur le plan médical.

**Au regard de votre expérience, comment définiriez-vous la qualité de la restauration de la clinique ?**

**S.S. :** Elle est excellente. Les acteurs de la santé ont tendance à oublier que la qualité du premier repas d'un patient dans un établissement est un élément primordial. Le repas est un repère pour le patient qui lui permet de structurer ses journées. La très grande qualité des repas de la clinique se retrouve pour les patients, le personnel et les visiteurs. Cet état de fait tranche avec le domaine hospitalier universitaire. Cette qualité différente dans la restauration hospitalière est, avant tout, une problématique liée à la structure et non à la

volonté des acteurs impliqués. Un CHU produisant 12.000 repas jour (contre 200 à 300 pour une clinique comme La Colline), il lui est difficile de proposer certaines spécificités, tout est plus rationalisé. Les coûts liés à la restauration sont sensiblement identiques, quelle que soit la taille de l'établissement. Ces derniers ne sont donc pas la cause d'un manque de qualité pour les repas. Aujourd'hui, La Colline propose aux collaborateurs des plats d'une qualité exceptionnelle pour 5 francs.

**Comment votre expérience d'arbitre de la FIFA vous permet-elle d'appréhender le management des relations humaines ?**

**S.S. :** L'arbitrage m'a appris beaucoup en matière de prise de décisions et de gestion d'une équipe dans un environnement très stressant et face à des personnes parfois hostiles. Cette expérience m'a permis de renforcer ma prise de position et d'être bien plus efficace en matière de communication interne et externe. Mon parcours m'a fait comprendre qu'il est possible d'accéder au sommet, mais bien plus difficile d'y rester. Mon défi est donc, aujourd'hui, de faire en sorte que cet établissement particulièrement performant reste leader dans l'orthopédie et la chirurgie digestive à Genève.

**Quelle vision avez-vous de la prise en charge de santé du XXI<sup>e</sup> siècle ?**

**S.S. :** Nous nous dirigeons vers l'avènement d'une médecine grandement personnalisée. L'hôpital de demain aura pour défi de disposer d'une plate-forme capable d'intégrer cette médecine ainsi que les outils nécessaires à sa pratique. Pour autant, il ne devra pas en oublier l'importance de proposer une médecine technologique à visage humain, de garder une prise en charge de la personne et non de données.