

© Hôpital de La Tour



À L'HÔPITAL DE LA TOUR, CRISE RIME AVEC OPPORTUNITÉ.

En chinois et en japonais, l'idéogramme « crise » revêt deux aspects : le danger et l'opportunité. Rodolphe Eurin, directeur général, le comprend bien ainsi.

Ingénieur EPFZ et titulaire d'un MBA de l'IMD, Rodolphe Eurin dirige l'Hôpital de La Tour depuis fin 2018. Avec un chiffre d'affaires annuel de 220 millions de francs et 1'200 collaborateurs actifs, dont environ 300 médecins, elle est l'institution hospitalière privée la plus importante de Suisse romande.

Quel impact le confinement a-t-il eu sur l'Hôpital de La Tour?

L'arrêt brutal de l'activité décrété le 13 mars par le Conseil fédéral a créé un vrai défi opérationnel et économique pour nous. Du jour au lendemain notre activité a cessé, sans possibilité d'adapter nos ressources.

Nous avons dû installer une tente de dépistage. La structure de la clientèle a changé en quelques jours : le nombre de patients sans assurance complémentaire a été multiplié par six, ce qui modifie fondamentalement la structure de nos revenus. Nous avons aussi payé notre personnel à 100% alors que le chômage partiel ne rembourse que 80% du salaire.

Depuis le 27 avril, l'activité a repris progressivement, mais on ne sait pas quand elle reviendra à son niveau pré-Covid. Par peur d'être contaminés, certains patients préfèrent encore reporter une consultation ou une intervention non urgente.

Au total, notre manque à gagner sur mars et avril dépasse 75%. L'hôpital négocie actuellement avec le Canton une compensation des coûts de cette réquisition de ses installations.

Comment vous adaptez-vous?

Cet arrêt sur image a aussi créé une véritable opportunité pour nous. Les HUG ont été désignés par le Canton pour prendre en charge les patients Covid, et tout leur programme opératoire a été externalisé vers le privé. Dans cette « union sacrée » des institutions, notre hôpital, en tant qu'unique structure privée du canton équipée des soins intensifs, s'est retrouvé superbement positionné pour démontrer ses compétences dans le domaine (voir encadré).

Nous avons aussi accéléré la mise en place de consultations de télé-médecine, qui trouvent un écho favorable auprès de nos patients.

Dans ce contexte extraordinaire, nous sommes sensibles à l'engouement de la population pour les métiers de soins. Pour exprimer notre solidarité avec des secteurs plus touchés, nous avons fait des dons à certains commerces du quartier.

Quelle sont les perspectives de La Tour après le Covid?

Une médecine intelligente poursuit les bénéfices à la fois pour le patient et pour le système de santé. La télé-médecine d'urgence, que nous avons mise en place en partenariat avec l'application de tri Soignez-moi, en est un exemple, et sera pérennisée. En réduisant le temps d'attente, le coût de la consultation de CHF 150.- à CHF 39.-, et les risques de contagion, elle permet un meilleur confort de prise en charge, ainsi que le désengorgement des urgences. A l'avenir, la chirurgie ambulatoire prendra aussi davantage de place par rapport aux hospitalisations.

Vous êtes un aficionado d'une médecine basée sur les résultats, que le WEF qualifie de « nouveau paradigme de santé ». Quels changements peut-elle apporter?

Michael E. Porter, un professeur américain de stratégie d'entreprise à l'Université de Harvard, prône dans la santé une amélioration continue, par exemple en mesurant l'évolution de nos propres résultats. Cela semble tomber sous le sens, mais pour introduire cette philosophie dans nos équipes, où les meilleures pratiques se diffusent très lentement, il faut promouvoir un contexte de confiance, où le droit à l'erreur est reconnu et où chacun est capable d'écouter et se remettre en question de façon permanente. Nous sommes d'ailleurs en train de mettre en place des systèmes de collecte et d'analyse de données qui permettront de mesurer nos résultats. Nous sommes, selon moi, à l'aube d'une véritable révolution culturelle.

LA CRISE DU COVID PREND LA PLANIFICATION HOSPITALIÈRE DU CANTON À REBOURS.

Depuis le 1er janvier, les cas de chirurgie cardiaque ne figurent plus sur la liste des opérations que l'Hôpital de La Tour peut facturer sur l'assurance de base. Les HUG sont désormais les seuls inscrits pour cette spécialité. Selon le Canton, cela permet de mieux concentrer les cas et obtenir un volume d'interventions propre à garantir une meilleure qualité et sécurité des soins.

Pour Rodolphe Eurin, cette décision du Canton pose un risque à long terme pour les soins intensifs de son établissement, qui sans les cas de chirurgie cardiaque, verront leur volume de travail baisser substantiellement. Or, souligne-t-il, ces soins intensifs sont les seuls à Genève en dehors des HUG, et la crise a prouvé leur nécessité.