

Situation actuelle : un élan de réforme freiné

Il faut des têtes de pont

Les hausses de primes, l'EFAS et les nouveaux tarifs ambulatoires accélèrent la transformation du système de santé suisse. Les regroupements et les modèles de soins intégrés marquent le pas, tandis que les ruptures d'incitations freinent la transition vers les soins ambulatoires. Cet article montre comment fonctionnent les « têtes de pont » entre prestataires, assureurs et autorités – et comment le Value Builders Group soutient cette dynamique grâce à une gestion intégrée du capital humain comprenant la recherche et l'évaluation de cadres, des missions de direction intérimaire et un partenariat de transformation « powerhouse ».

La situation initiale est caractérisée par les aspects suivants :

Pression et nouvelles règles du jeu : La prime moyenne de l'AOS a augmenté d'environ 6% en 2025 et de 4.4% en 2026. Cela accentue la pression sur tous les acteurs pour qu'ils agissent. Avec l'EFAS, le financement entre les soins ambulatoires et hospitaliers est harmonisé ; le changement de système est décidé, la mise en œuvre débutera dans le domaine des soins aigus en 2028 (plus tard dans le domaine des soins de longue durée). Parallèlement, TARDOC et les forfaits ambulatoires sont en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2026.

Dynamique du système : consolider et intégrer : La reprise de l'hôpital Clara par l'hôpital universitaire de Bâle et la fusion pour former HOCH Health Ostschweiz illustrent la manière dont les sites, les capacités et les priorités sont

réorganisés. Parallèlement, des modèles de soins intégrés avec une responsabilité partagée voient le jour – comme le Réseau de l'Arc (SMN/Visana) dans l'Arc jurassien.

Contradictions : l'ambulatoire est souhaité, mais freiné sur le plan économique : Malgré les orientations politiques, les tarifs hospitaliers ambulatoires restent souvent insuffisants ; les estimations parlent d'environ 20 à 25%. Tant que cet écart persiste, les incitations à un transfert systématique font défaut.

Approche de solution : le facteur humain est déterminant – il faut des têtes de pont

Dans ce contexte de signaux contradictoires, de réformes engagées d'une part et de tendances à la persistance associées à un manque d'incitations financières d'autre part, il faut des personnes qui allient savoir-faire empirique et

courage de changer, il faut des têtes de pont capables de briser le cloisonnement et de relier intelligemment les soins stationnaires et ambulatoires. Il faut des leaders qui maîtrisent la logique tarifaire, financière et des soins – et qui savent mettre en place des coopérations. Des profils hybrides dotés d'une double compétence clinique x assurance, axés sur la santé de la population et l'analyse de données. Le transfert à l'OFSP du directeur de l'hôpital de Bienne, qui a réussi à établir le lien entre l'hôpital et les structures ambulatoires, est prometteur à cet égard, dans la mesure où les connaissances pratiques et la volonté de saisir les marges de manœuvre peuvent désormais produire leurs effets au niveau du système.

Et il faut parfois un soutien pour identifier les têtes de pont et, de temps à autre, des ressources externes pour raccourcir le chemin entre le document stratégique et les résultats mesurables. **Le**



Value Builders Group, en tant que leader de la gestion intégrée du capital humain dans le secteur de la santé, propose, par l'intermédiaire de ses six filiales, des solutions axées sur la mise en œuvre et clairement centrées sur les rôles et les compétences. On peut distinguer trois catégories de services, qui interviennent à différentes phases et avec des objectifs variés :

Level Consulting SA (recherche de cadres) & Prisma World SA (évaluations)

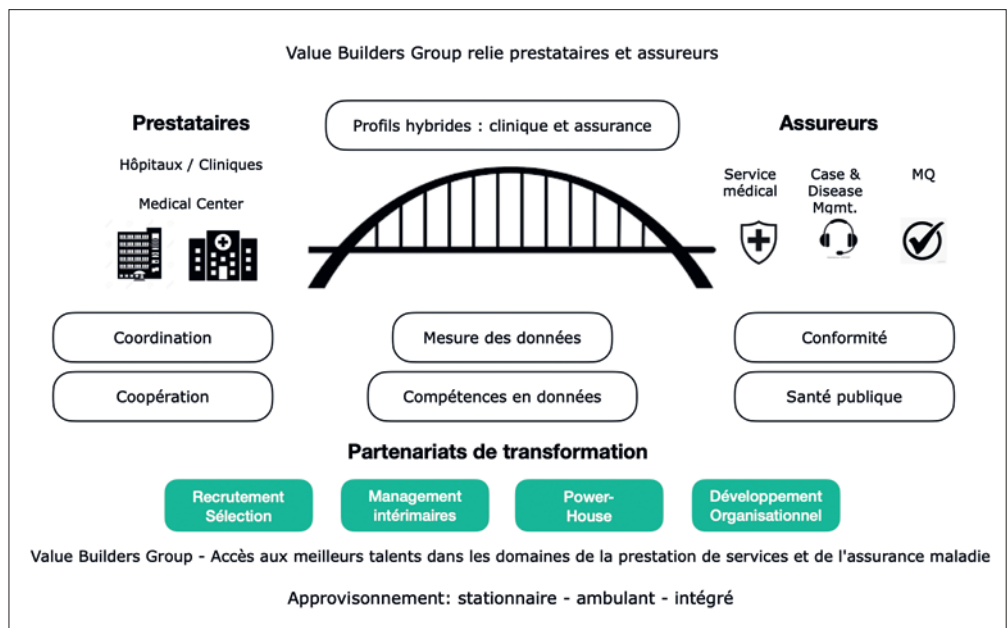
Level Consulting et Prisma World sont souvent sollicités lorsqu'il s'agit de pourvoir et de valider des postes clés aux intersections entre la médecine,



L'auteur: Romain Jeannotat

Romain Jeannotat est associé gérant chez Level Consulting SA et directeur général d'Acuenta Management SA. Fort de ses nombreuses années d'activité en tant que consultant en stratégie et en organisation au sein de cabinets de conseil internationaux renommés, ainsi que de ses plus de 20 ans d'expérience en tant que membre de la direction de divers offices fédéraux suisses, il a joué un rôle clé dans de nombreux projets de réforme, de numérisation et de transformation. En tant qu'économiste, il allie une connaissance approfondie du secteur de la santé à une compréhension fine des interactions entre les personnes (personnel et culture de gestion), les systèmes (infrastructures, TIC) ainsi que les modèles de pilotage et de financement dans des environnements hautement réglementés. Il aborde ainsi les défis particuliers de la numérisation – de l'interopérabilité et de la gouvernance des données à la sécurité informatique, en passant par la conception de processus et de services centrés sur l'utilisateur – et les traduit en un développement organisationnel efficace, avec des structures claires, des processus allégés ainsi qu'un renforcement ciblé des compétences et de la culture d'entreprise. Enfin, il fait preuve d'un sens aigu pour le recrutement de postes clés exigeants, tant en CDI (Executive Search) qu'en intérim (Acuenta Management).

www.levelconsulting.ch



Des ponts de tête pour accélérer le passage aux soins ambulatoires dans le système de santé suisse

l'économie, la tarification et la réglementation, afin de garantir la capacité de décision et de coopération au-delà des frontières sectorielles. Par exemple, Level Consulting a pu pourvoir, pour le compte d'un grand assureur maladie de Suisse romande, le poste de responsable de département en recrutant un cadre de longue date issu d'un grand prestataire privé.

Acuenta Management SA – deux axes de prestations

Mandats intérimaires au niveau C Grâce à sa trentaine de managers intérimaires *(hommes et femmes) au niveau C (CEO, CFO, CHRO, CIO, COO), Acuenta Management AG a souvent été amenée à assumer des responsabilités de direction temporaires afin de stabiliser la situation, d'accélérer la mise en œuvre des priorités et de préparer des décisions structurelles – avec des résultats clairement définis et un transfert de responsabilités vers la hiérarchie.

De plus en plus, les clients sollicitent également **des partenariats de transformation** selon une approche « Powerhouse » : des unités temporaires (6 à 18 mois), hautement performantes et multidisciplinaires sont alors constituées, au sein desquelles consultants/managers de transition et clients traduisent ensemble des projets stratégiques en résultats concrets, opérationnalisent des sujets complexes, accélèrent les décisions, éliminent les obstacles à la mise en œuvre et rendent mesurables les résultats. Ce modèle combine des éléments issus du Project Management Office (PMO), du Transformation Office, des task forces et des équipes de livraison agiles, tout en mettant clairement l'accent

sur la mise en œuvre pratique plutôt que sur le travail conceptuel.

Dynamique culturelle (organisation et leadership)

Développement organisationnel et culturel vers des parcours orientés vers la fluidité, l'ambulatoire et une collaboration fiable avec les assureurs et les autorités – afin que les changements ne restent pas cantonnés au projet, mais s'ancrent dans le fonctionnement quotidien. D'après notre expérience, on sous-estime souvent le fait que le passage à l'ambulatoire s'accompagne d'un changement fondamental de la culture de direction et de la collaboration. C'est ainsi que le représentant cantonal a délibérément parlé d'un « changement de paradigme » lors du lancement du modèle intégré Réseau de l'Arc (SMN/Visana/canton de Berne) déjà mentionné – la capitation intégrale et la responsabilité intersectorielle ne fonctionnent que si la culture de gestion récompense la coopération plutôt que la logique sectorielle. De même, le passage à TARDOC/aux forfaits ambulatoires est plus qu'une simple question technique : c'est un travail culturel, à savoir une transformation fondamentale des structures existantes, dans le cadre de laquelle les équipes doivent réorganiser les centres de coordination, l'assurance qualité et la collaboration.

Impact – par groupes d'acteurs

Prestataires (hôpitaux/cliniques) : les offres ambulatoires sont développées de manière ciblée et gérées de manière économique ; les priorités, les rôles et les responsabilités sont clai-



rement définis. Les coopérations au sein des réseaux gagnent en engagement et en prévisibilité.

Assureurs : les modèles intégrés et le pilotage axé sur les résultats deviennent compatibles avec le partenariat ; la gouvernance et la transparence renforcent la relation de confiance. Parallèlement, des marges de manœuvre sont préservées pour des modèles contractuels innovants.

Confédération/cantons : la planification hospitalière, la mise en œuvre de l'EFAS et la transition tarifaire sont coordonnées de manière programmatique ; les objectifs et les lignes directrices sont mis en œuvre de manière cohérente dans toutes les régions. Le suivi et le dialogue avec les acteurs s'intensifient.

Conclusion – profiter de la dynamique

Les jalons sont posés ; la combinaison des pressions sur les coûts, de l'EFAS et des nouveaux tarifs génère une dynamique qui entraîne des changements structurels tangibles – allant des fusions à la prise en charge intégrée. Le facteur de réussite n° 1 réside dans une véritable co-création entre prestataires et payeurs, associée à de nouvelles approches de gouvernance, à des indicateurs clés de performance communs, à la conformité et à un pilotage fondé sur les données. Enfin, la stratégie en matière de talents doit être adaptée en tenant compte des profils-ponts qui relient stratégie, soins et compétences en matière de données. L'impact se fait sentir là où des têtes de pont prennent leurs responsabilités face à une situation confuse. Le Value Builders Group apporte son soutien grâce à son approche de gestion du capital humain et propose des partenariats de transformation afin de combler le fossé entre stratégie et quotidien – pour que la prise en charge ambulatoire et autres évolutions s'intègrent rapidement, de manière mesurable et durable dans les soins.

Solutions professionnelles de nettoyage et de désinfection



The clean solution



MEIKO Care

Prendre soin de l'humain

Technique de nettoyage et de désinfection pour bassins, urinaux, seaux hygiéniques, etc.



www.meiko.com/fr-ch