

Ole Wiesinger dirige le groupe de cliniques privées suisses

# «La croissance de Hirslanden ne m'empêche pas de dormir»

**Le groupe leader en Suisse vient de se refinancer à bas taux. Il ne va pourtant pas accélérer sa politique de croissance. A l'affût d'opportunités en Suisse romande, il dit ne rien avoir de précis dans le pipeline.**

Anne Gaudard

anne.gaudard@lematindimanche.ch

**Vous venez de réduire votre endettement. N'est-ce dû qu'aux seuls taux bas?**

Nous avons décidé de profiter des taux bas, c'est la seule explication de ce refinancement de lignes de crédit qui courraient jusqu'en 2014. Et, contrairement à ce qui a été dit ou écrit, cela n'a rien à voir avec le fait que notre banque Barclays se trouve confrontée au scandale du Libor. Nous avons ainsi réduit notre endettement à un peu plus de 2 milliards de francs, contre 2,5 milliards auparavant. Il n'y avait aucune urgence à procéder à cette opération financière, mais nous nous retrouverons d'ici cinq ans dans une situation très favorable. Ainsi, notre endettement équivaldra à 2,8 fois notre excédent brut d'exploitation contre 8,5 fois aujourd'hui. Notre propriétaire, Mediclinic, a par ailleurs élargi notre base de fonds propres par une augmentation de capital, ce qui démontre son attachement à Hirslanden et à ses 14 cliniques suisses.

**Reste que votre niveau d'endettement a souvent été critiqué...**

Oui, mais c'est parce que les observateurs s'arrêtent au montant de 2,5 milliards pour un chiffre d'affaires annuel de 1,2 milliard de francs. Or il provient de l'opération de rachat de Hirslanden par Mediclinic en 2007, qui s'est fait par endettement. Une opération usuelle sur le marché, mais il est vrai qu'aujourd'hui le mot dette est devenu tabou. Qui plus est dans le secteur de la santé.

**Qu'allez-vous faire de ces nouvelles disponibilités? Racheter des cliniques pour pérenniser le groupe?**

Nous ne cherchons pas la croissance à tout prix. Notre succès n'est pas lié au nombre de cliniques, mais à notre capacité de dégager des synergies entre elles. Grandir ne m'empêche pas de dormir.

**La pression est pourtant forte sur un marché des cliniques qui reste très fragmenté, malgré votre croissance et celle de votre dauphin GSMN...**

Notre stratégie de croissance reste la constitution d'une plate-forme nationale de gestion d'hôpitaux efficiente. Les premiers pas de notre croissance passent par être encore meilleurs là où nous sommes. Mais il est clair que nous observons attentivement le marché et sommes prêts à racheter une ou des cliniques si des occasions se présentent. Nous



## EN DATES

1963

► **Naissance**  
Ole Wiesinger naît à Hambourg. Il étudie la médecine, puis l'économie de la santé en Allemagne.

1991

► **Médecin**  
Il travaille comme médecin assistant dans des cliniques spécialisées dans la chirurgie à Jena et à Nuremberg.

1995

► **Euromed**  
Il occupe diverses fonctions au sein des cliniques Euromed à Fürth.

2004

► **La Suisse**  
Il prend la tête de la clinique Hirslanden de Zurich. Il dit s'être tout de suite senti chez lui en Suisse.

2008

► **Hirslanden**  
Il prend la direction du groupe de cliniques Hirslanden, racheté par Mediclinic.

Ole Wiesinger croit en la concurrence, y compris dans la santé.

Photos Daniel Winkler

souvent pas encore les tarifs définitifs, que les conditions-cadres ne sont toujours pas claires. Bref, que la liste d'incertitudes est grande pour notre industrie, car nous sommes une industrie. Mais notre système fonctionne, nous n'avons pas d'arriérés de facturation. Le bilan est donc positif pour Hirslanden.

**Vous dites que 30% de vos patients sont des assurés LAMal, ce chiffre est-il appelé à augmenter?**

La croissance des assurés LAMal est forte là où nous ne les traitons pas avant le 1er janvier de cette année, comme à Zurich et à Lausanne. Pour la suite, notre stratégie reste focalisée sur les patients en assurance complémentaire.

**Vous avez eu des problèmes de management à Lausanne, que s'est-il passé? Y a-t-il un lien avec la politique de santé du canton? Un problème de mentalité?**

Non. Ces deux départs rapprochés sont une coïncidence. Je ne m'exprimerai pas sur les raisons de ces départs, mais ils n'ont rien à voir avec la politique de la santé du canton. Nous croyons en Lausanne, même si l'environnement est difficile, nous venons d'investir 28 millions pour un centre de radiologie à Bois-Cerf. Et nous allons ouvrir cet automne un centre de rayons. Le paysage est différent, mais je ne vois pas de problème. Nous devons être dans cette région qui croît rapidement et sommes bien positionnés pour nous y développer.

**Reste que tous ces investissements ont un coût. Les marges en radiologie font notamment du bruit...**

Oui, les marges en radiologie sont élevées, car les appareils vieillissent vite et nous devons pouvoir nous tenir à jour régulièrement. La question est: quels services de santé veut-on avoir et à quel prix? C'est en fait le débat de société qui sous-tend les coûts de la santé. En fait, nous n'avons pas un problème de dépense, mais de revenus dans la santé. Car les prix vont forcément augmenter, notamment avec le vieillissement de la population et l'amélioration des techniques médicales. Reste ensuite à savoir comment nous allons financer cette tendance. Aux politiques de répondre.

**Et Genève?**

Ah, Genève! Bien sûr que nous sommes intéressés à nous développer à Genève. L'occasion ne s'est jamais présentée comme nous le souhaitons. Il n'y a rien de concret dans le pipeline pour l'instant. Ce qui est globalement le cas pour la Suisse romande.

**Et les rumeurs de rapprochement avec GSMN?**

Nous nous connaissons, nous nous parlons. Mais nous ne discutons pas de rapprochement ni de fusion. •

« Bien sûr que nous sommes intéressés à nous développer à Genève »

sommes prêts aussi à travailler avec des hôpitaux publics, soit en gérant ou en co-développant des entités, comme nous l'avons fait à Männedorf. Je suis convaincu que le partenariat public-privé va se développer en Suisse. Cela dit, ces opérations doivent ajouter de la valeur à notre portefeuille, pas seulement le faire passer de 14 à 15 ou 16 cliniques. Elles apportent aussi beaucoup aux hôpitaux, non que nous soyons meilleurs managers, mais du fait que nous pouvons procéder à des économies d'échelle à plusieurs niveaux grâce à notre structure.

**Peut-on vraiment gérer un groupe de cliniques de manière centralisée en Suisse alors que beaucoup dans la politique de la santé dépend des cantons?**

Nous avons toujours critiqué les différentes casquettes accumulées par les cantons dans le domaine de la santé en

**La caisse unique ne changerait fondamentalement rien pour vous...**

Suisse. L'application correcte de la LAMal ne peut se faire si les cantons continuent à être à la fois gestionnaires d'hôpitaux, fixateurs de prix, régulateurs, voire, qui sait, assureurs si des caisses uniques cantonales voient le jour. Impossible dans ces conditions de parler de concurrence ou de libre marché.

Ce n'est pas une question économique mais idéologique. Ce sujet n'existe pas pour nous. Je crois en la concurrence.

**Cela dit, nombre de vos cliniques sont sur les listes des établissements bénéficiant d'un financement étatique...**

Seulement depuis l'entrée en vigueur du nouveau financement hospitalier au début de l'année. Un bon système à condition que soit maintenu le principe que seul le patient soit concerné par les paiements cantonaux, pas l'hôpital. Ce système ne doit pas être détourné pour servir de garantie de déficit aux hôpitaux qui ne facturent pas correctement leurs soins. Car nous ne parviendrons pas à maîtriser les coûts.

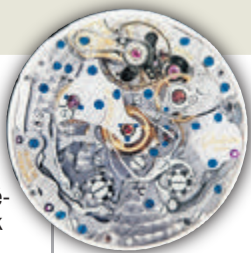
**Quel bilan tirez-vous de ce nouveau financement après six mois?**

Nous devons constater que nous n'avons

## OLE WIESINGER INTIME

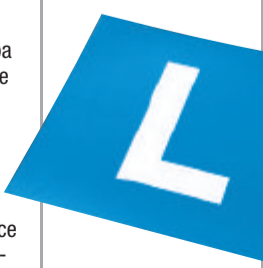
► **Les montres**  
C'est une passion qui remonte à son père. «Les mouvements m'ont toujours fasciné. J'aimais les démonter, voir ce qui se cache derrière le cadran et les aiguilles.» Ole Wiesinger a en fait une

collection de montres. Il est aussi allé visiter quelques manufactures et a apprécié le Musée Patek Philippe à Genève. Et de mettre en évidence cette photo de l'intérieur d'une



montre qu'il a toujours sur son bureau.

► **La plaque «L»**  
«J'ai offert une vespa à ma femme, mais je me suis aperçu que je ne pouvais pas la conduire car je n'avais pas le permis.» Il s'est alors retrouvé avec ce L collé sur son deux-



roues. «C'est marrant à mon âge.» A-t-il dû repasser des examens? «Non, j'ai suivi des cours de deux fois quatre heures.» Une drôle d'expérience.

► **Souvenir**  
Qu'est-ce qui fait immédiatement penser à la Suisse? C'est la question que s'est posée Mediclinic, la société sud-africaine propriétaire de Hirslanden, lorsque les cliniques zurichoises

ont été rachetées. Ils ont trouvé: le Toblerone! Et ils en ont fait cet objet souvenir à l'attention d'Ole Wiesinger. «Une manière de montrer l'attachement du groupe à la Suisse et un souvenir de ce



changement actionnarial.» Il est vrai, ajoute le CEO, «on en voit partout dans le monde

et à chaque fois on pense à la Suisse.»