

GESUNDHEITSPOLITIK SCHWEIZ

Marcel Napierala: «L'ampleur de la hausse des coûts des soins que nous subissons n'est plus raisonnable» - Interview

 L'Agefi | 21.11.2025

Face aux mutations du système suisse, le CEO de Medbase, Marcel Napierala, expose sa vision: développer l'ambulatoire, renforcer la télémédecine et préparer les acteurs aux réformes.

Nathalie Praz

En cédant Hotelplan, SportX et Micasa pour se recentrer sur l'alimentation et la santé, Migros a enclenché l'un des virages stratégiques les plus nets de son histoire récente. Au cœur de cette recomposition, le prestataire de soins Medbase émerge comme un pilier majeur du groupe.

Forte de près de 4300 employés, y compris une très large majorité de médecins salariés, de 60 pharmacies, d'un réseau de centres médicaux et d'une plateforme de télémédecine, l'entreprise alémanique a, dans un système de santé en pleine mutation, fortement cru ces dernières années notamment grâce à ses acquisitions ou partenariats. Son CEO et fondateur, Marcel Napierala, détaille la feuille de route de Medbase dans un contexte de hausse permanente des coûts. Entretien.

Stratégie et développement

Migros a conservé la santé comme l'un de ses piliers stratégiques. Quel rôle occupe aujourd'hui Medbase dans le groupe?

Migros traverse une immense transformation pour se recentrer sur les quatre piliers que sont l'alimentation, la banque, la vente en ligne et la santé avec Medbase. Si notre chiffre d'affaires de 1,3 milliard de francs (ndlr: l'Ebitda 2024 est légèrement supérieur à 68 millions) est encore petit face aux 30 milliards de chiffre d'affaires du groupe Migros, le potentiel de ce secteur est énorme. Notre développement sera qualitatif: relier la médecine, les pharmacies, les centres dentaires et la pharmacie en ligne pour optimiser le parcours patient.

Prévoyez-vous des acquisitions ou l'arrivée de partenaires?

Nous avons dû digérer la forte croissance de ces dix dernières années. Aujourd'hui, une ouverture du capital ou à des partenaires externes n'est pas d'actualité. Toute intégration nécessite une adaptation culturelle et l'assimilation de nouveau processus. Cela demande d'importants efforts. Aujourd'hui, nous réfléchissons à la meilleure manière de nous développer, mais sans vouloir pour autant faire de rapides acquisitions, juste pour faire du volume.

Et en ce qui concerne d'éventuels partenariats pour participer, par exemple, à l'essor des réseaux de soins intégrés?

Les soins intégrés font déjà partie de l'ADN de Medbase. Nous avons développé notre propre télémédecine qui est connectée à la fois aux médecins et aux pharmacies. Notre soixantaine de pharmacies et l'ensemble de nos centres accompagnent le patient dans son parcours. Mais aucune donnée n'est échangée sans l'accord explicite du patient.

«Je plaide pour un système libéral, bien régulé, mais pas étatisé.» - Marcel Napierala CEO de Medbase

Par ailleurs, cela fait plusieurs années que nous avons des partenariats spécifiques avec, entre autres, les assureurs Swica, Helsana, Groupe Mutuel, CSS et d'autres.

Certains réseaux, comme le modèle de Swiss Medical Network et Visana, offrent une prime d'assurance spécifique. Est-ce que vous l'envisagez aussi?

Nous y réfléchissons. Cependant, j'estime que pour que cela ait du sens, il faut un nombre important d'assurés. Dès lors, mettre en place cette prime avec plusieurs assureurs serait, à mon sens, préférable.

En discutez-vous déjà avec certains assureurs?

Oui, nous en parlons par exemple avec Swica. Cependant, il est primordial d'intégrer les hôpitaux, souvent en mains des cantons, dans l'équation. Et il faut que les intérêts de tous les prestataires soient partagés, sinon ça ne fonctionne pas.

Il n'est toutefois pas nécessaire de bénéficier d'un actionnariat commun – comme le cas du Réseau de l'Arc jurassien. Nous avons plutôt besoin de partenariats tripartites entre professionnels médicaux, y compris les pharmaciens, assureurs et autorités cantonales. Nous sommes ouverts à tout type de modèle tant qu'il sert avant tout l'intérêt des patientes et patients.

Qu'en est-il du développement de vos centres médicaux en Suisse romande?

Nous progressons. Toutefois notre arrivée dans cette région en 2018 a été difficile, notamment pour recruter des médecins. Il y avait une méfiance envers un modèle et une organisation vue comme très «suisse alémaniques». Aujourd'hui, la confiance est là. Notre prochain centre ouvrira à Aigle au printemps 2026. Nous serions aussi intéressés à nous développer dans des régions où nous ne sommes pas encore présents, mais nous ne voulons pas aller trop vite.

Coûts de la santé et réformes

Quelle est la responsabilité de prestataires comme Medbase dans la maîtrise des coûts de la santé?

Une hausse des coûts est normale avec le vieillissement de la population et l'immigration. Mais l'ampleur que nous subissons n'est plus raisonnable. En tant que prestataire de soins, nous avons effectivement une responsabilité. Et nous la prenons au sérieux. Ainsi, les quelque 300.000 patientes et patients de Medbase assurés en modèle alternatif engendrent environ 200 millions de francs d'économies par an grâce aux solutions que nous proposons. Pour prendre un cas concret, le diabète de type 2, nous avons montré qu'on peut améliorer la qualité tout en réduisant les coûts d'environ 2000 francs par patient par an.

Les médicaments sont aussi souvent mis en cause dans la hausse des primes. Leur niveau de prix est-il soutenable?

Il faut rester raisonnable, car à trop vouloir les baisser, on risque de mettre l'approvisionnement en danger, comme ce fut le cas en France où ils ont dû rebâtir des usines de paracétamol afin de lutter contre la

pénurie.

Il est primordial que les innovations dans le domaine de la pharmacologie soient rémunérées au juste prix. Après un certain temps, grâce à l'introduction de génériques et de biosimilaires, ils baisseront.

Une taxe sur les importateurs ou distributeurs de médicaments qui pourrait, entre autres, servir à financer des stocks obligatoires, serait-elle une solution efficace?

Je ne vois pas pourquoi. Pour éviter cela, nous préférons prendre nos responsabilités et assumer nous-même le risque en augmentant nos stocks de médicaments, ce qui a nécessité d'immobiliser un important capital.

Au niveau fédéral, il existe une incohérence dans le marché de la vente de médicament en ligne – OT C (Over-The-Counter). Pour nous autres prestataires suisses, il faut une ordonnance pour vendre, tandis que des acteurs étrangers ne sont soumis à aucun contrôle. Cette inégalité de traitement est injustifiable.

Une autre piste pour réduire les coûts est de renforcer la numérisation du système de santé. La Confédération vient d'annoncer que le dossier électrique du patient (DEP) sera remplacé par le dossier électronique de santé (DES). Est-ce une bonne décision?

J'ai un grand respect pour la conseillère fédérale Elisabeth Baume-Schneider, avec qui j'ai eu plusieurs échanges. Elle a pris une décision qui, selon moi, a des chances de succès. Mais pour y parvenir, tous les prestataires doivent être intégrés aux discussions. Les processus doivent venir du terrain, pas seulement de l'Office fédéral de la santé publique (OF SP).

Il faudra aussi soutenir les médecins dans cette transition. Car si les généralistes doivent engager du personnel – ce qui implique des frais supplémentaires –, pour saisir manuellement les données, leur activité va être péjorée. Ce qui risque d'aggraver encore plus la pénurie de médecins de famille. Les systèmes d'information des cabinets doivent donc être directement connectés au système du DES afin de réduire la saisie de données.

Le nouveau système de tarification, Tardoc, entre en vigueur dans six semaines. Les médecins et autres prestataires sont-ils prêts pour cet important changement?

A Medbase, nous le sommes. J'imagine que pour d'autres, ce sera un défi important. Certains directeurs d'hôpitaux m'ont même confié qu'ils ne seront pas prêts à facturer en janvier. Les plus petits acteurs, comme les cabinets indépendants, pourraient faire face à des problèmes de trésorerie, s'ils n'arrivent pas à facturer pendant quelques semaines, voire quelques mois.

Toutefois, ce changement était nécessaire. Et le fait que sa mise en œuvre intervienne rapidement est à saluer (ndlr: le Conseil fédéral a approuvé le Tardoc et les forfaits ambulatoires le 30 avril 2025, avec une entrée en vigueur prévue le 1er janvier 2026).

Je pense que nous ne devons pas attendre de compensation financière de l'Etat. C'est à nous, en tant que prestataire de réagir et d'agir – aussi en coopération avec les assureurs.

Comment voyez-vous le système de santé dans dix ans?

L'ambulatoire va prendre toujours plus d'importance, notamment avec la réforme Efas (ndlr: financement uniforme des prestations ambulatoires et stationnaires). Ce qui est une bonne chose. Les cantons devront adapter leur offre et des lits stationnaires, coûteux, devront être supprimés.

Par ailleurs, il est primordial que tous les acteurs arrivent à trouver ensemble des solutions, sinon les décisions seront prises par les politiques, ce qui risque d'imposer des contraintes importantes. Je plaide pour un système libéral, bien régulé, mais pas étatisé. Les prestataires de soins partagent les mêmes patients et les mêmes objectifs. Nous devons travailler ensemble et avec les patientes et patients.

Medbase en douze dates clés

2001 Création par le physiothérapeute Marcel Napierala du cabinet Physiotherapiecity à Winterthour

2005 Physiotherapiecity devient Medbasecity, puis Medbase

2010 Rachat de Medbase par Migros

2015 Prise de participation majoritaire dans les centres de santé Santémed de Swica

2017 Ouverture du premier centre Medbase en Suisse romande à Genève Cornavin

2017 Coopération avec la pharmacie en ligne Zur Rose

2019 Intégration de Topwell Apotheken

2020 Entrée de trois centres médicaux ambulatoires du groupe Hirslanden (Schaffhouse, Berne et Düringen)

2020 Reprise du fournisseur de services dentaires zahnarztzentrum.ch avec ses 34 sites suisses

2023 Reprise des activités suisses du groupe Zur Rose

2024 Intégration des sites de prestations psychothérapeutiques We Practice

2025 Lancement du service de télémédecine Medbase Telsehealth



Marcel Napierala. «Notre arrivée en Suisse romande en 2018 a été difficile, notamment pour recruter des médecins», relève le CEO de Medbase. «Il y avait une méfiance envers un modèle et une organisation vue comme très 'suisse alémaniques'. Aujourd'hui, la confiance est là.»

«Il faut un système de santé libéral, régulé, mais pas étatisé»

Seitenzahl

1

Seitenzahl

Titelseitenanriss

Soins - Le CEO de Medbase, Marcel Napierala, appelle à développer l'ambulatorio, intégrer les pharmaciens, renforcer la télémédecine et préparer les acteurs au choc des réformes.

Au coeur de la profonde transformation engagée par Migros, le prestataire de santé Medbase est devenu l'un des piliers du géant orange. Dans un entretien avec L'Agefi, son CEO et fondateur, Marcel Napierala, détaille sa stratégie, basée sur la complémentarité des acteurs: médecins, centres médicaux, pharmaciens formés aux diagnostics et télémédecine connectée. «Les soins intégrés font partie de l'ADN de Medbase», souligne-t-il. L'un des objectifs est aussi de limiter les dépenses évitables tout en améliorant la qualité de prise en charge. Dans un système sous pression – hausse des coûts, pénurie de médecins, mise en oeuvre du Tardoc et arrivée du futur dossier électronique de santé –, le directeur défend un cap clair: «Je plaide pour un système libéral, bien régulé, mais pas étatisé.» Les modèles alternatifs opérés par Medbase génèrent 200 millions de francs d'économies par an, avance le CEO. «Nous avons montré qu'on peut améliorer la qualité tout en réduisant les coûts», affirme-t-il, citant le diabète de type 2 en cas d'école.