DOC
LE RENDEZ-VOUS
DES MÉDECINS
VAUDOIS

Gaël Saillen

« La focalisation sur les coûts fait oublier la qualité du système de santé »

Nommé secrétaire général de la Société vaudoise de médecine (SVM) en mai 2025, Gaël Saillen occupe un poste au cœur du système de santé vaudois. Ancien responsable des affaires publiques chez Helsana et titulaire d'un Executive MBA en management de la santé, il a construit un parcours d'équilibriste entre assurance, médecine et politique, Suisse romande et alémanique. Il revient sur son rôle et les défis d'un système sous tension, toujours porté par une curiosité née de ses études en sciences des religions.

https://www.svmed.ch/doc-mag/wp-content/uploads/sites/26/2026/05/itw-gael-saillen-doc18-vf-light-version-30-fps-vf.mp4

Quel est le fil rouge de votre parcours et votre lien avec le monde de la santé ?
La curiosité et l'envie de comprendre ce que l'on croit connaître m'a accompagné durant tout mon parcours. Et puis il y a aussi une dimension très personnelle. Elevé par ma mère infirmière au CHUV et mon père médecin au sein d'un hôpital régional, j'ai d'abord porté un regard d'enfant sur ces professions. Plus tard, j'ai pu constater que la survie d'un service pouvait, parfois, reposer sur les épaules d'un seul médecin. Ma sœur, elle aussi médecin, m'a également permis de mieux saisir les exigences et les grandes étapes qui jalonnent le parcours des médecins, par exemple, la formation universitaire, l'assistanat ou l'installation en cabinet. Ce n'est que plus tard que j'ai tissé un rapport professionnel avec la santé. D'abord à travers mon expérience au sein d'une assurance-maladie et aujourd'hui à la SVM. Mon lien est aussi académique, je fais actuellement un PhD à l'université de Lucerne, et aujourd'hui avant tout professionnelle.

Pourquoi la SVM à ce moment-là, et qu'avez-vous appris durant cette première année ?
Après près de sept ans extrêmement formateurs chez Helsana, si j'avais envie de rester actif dans la santé, j'avais aussi envie de changer de perspective. Le système est complexe, avec des actrices et acteurs différent·es : adopter un autre point de vue était très motivant. La SVM me ramenait aussi dans un canton qui m'est proche, et avec lequel j'ai un lien très personnel. Et surtout, il y avait un momentum particulier, fait de grandes réformes et de questions structurantes, à commencer par celle de la place du médecin. Après un an, j'ai beaucoup appris, notamment sur les relations entre directions d'hôpitaux et médecins, ou sur le

Ce contenu peut être utilisé dans un cadre privé ou pour la formation postgraduée et continue. Toute autre utilisation est subordonnée à l'autorisation écrite préalable de la Société Vaudoise de Médecine (SVM), éditrice et détentrice exclusive des droits.

fonctionnement interne avec les groupements et les différent·es représentant·es de spécialités. Les réalités de terrain sont très différentes ; représenter les intérêts de nos membres demande un vrai travail de compréhension.

Gaël Saillen, @Julie Masson – juliemasson.ch

Comment définiriez-vous votre rôle de secrétaire général au quotidien ?
Mon rôle consiste d'abord à veiller au bon fonctionnement de l'organisation et du secrétariat général, qui constituent l'ossature de la SVM. Sans une équipe solide, rien n'est possible. J'ai aussi pour mission de soutenir le comité de la SVM, afin qu'il puisse prendre ses décisions en tenant compte du contexte politico-économique. Cela implique un important travail d'information pour favoriser des choix stratégiques. Pour y arriver, je m'attache à entretenir un réseau de contacts, à rester curieux et bien informé. Le travail pour les membres est au centre de mon activité. En une journée, je peux passer d'une négociation de CCT le matin à une communication de crise, puis à des questions de gouvernance le soir.

Qu'attendent aujourd'hui les médecins de la SVM et comment y répondre concrètement ?
Les médecins ont besoin de sérénité dans leur travail auprès des patient·es. Ils font face à des pressions multiples : nouveaux tarifs, questions de facturation, négociations hospitalières, contraintes budgétaires, initiatives politiques sur leur rôle. La SVM doit défendre des conditions- cadres permettant aux médecins de se concentrer sur les soins. Cela passe par la négociation avec les autres parties prenantes et la défense d'une position commune au niveau politique.

Quels sont les principaux dossiers que vous portez actuellement ?
Il y a par exemple le TARDOC, les questions liées à la LCA, ou encore le financement uniforme des prestations prévu dès 2028. Cette réforme majeure vise à éviter que des raisons financières orientent le choix entre une prise en charge à l'hôpital ou en ambulatoire. Cela aura des impacts concrets sur la pratique des médecins. Il y a aussi la question de la limitation des admissions et le rôle central de la SVM dans la représentation de ses membres.

Ce contenu peut être utilisé dans un cadre privé ou pour la formation postgraduée et continue. Toute autre utilisation est subordonnée à l'autorisation écrite préalable de la Société Vaudoise de Médecine (SVM), éditrice et détentrice exclusive des droits.

Vous avez travaillé pour une assurance-maladie avant de représenter les intérêts du corps médical. Est-ce que ces points de vue sont si antagonistes ?
J'ai toujours privilégié la collaboration éclairée dans mon travail. Les assureurs pensent à leurs assuré·es, les médecins et les établissements hospitaliers à leurs patient·es, les autorités cantonales à leurs contribuables. Toutes les parties prenantes du système de santé défendent des intérêts qui ne sont évidemment pas toujours alignés, mais pas toujours opposés non plus. Tout l'enjeu est de les faire converger.

Le Röstigraben existe-t-il dans la manière de penser le système de santé ?
Il existe des approches différentes entre régions, mais il ne faut ni les exagérer ni les réduire. Souvent, elles tiennent aussi aux traditions institutionnelles et médiatiques. De manière générale, la Suisse romande a plus confiance dans l'État, alors que la Suisse alémanique fait davantage confiance au marché. On observe aussi des différences dans le traitement de l'information, avec davantage de journalistes spécialisé·es en Suisse alémanique. Cela influence la manière dont les débats sont amenés et construits.

D'après vous, où se situe le véritable enjeu aujourd'hui ?
Le problème, c'est un narratif presque entièrement centré sur les coûts. C'est un défi réel, mais cette focalisation est délétère, car elle fait oublier la qualité. On voit alors émerger des mesures politiques sans pertinence, comme la taxe d'urgence, qui ne répond ni aux besoins des patient·es ni à ceux des professionnel·les, et qui ajoute de la charge administrative. La Suisse dispose d'un système de très haute qualité, reconnu par les patient·es. Il faut le préserver et cela suppose d'élargir le débat, au-delà de la seule question des coûts.

Le Conseil d'État est en pleine reconfiguration. Qu'attendez-vous prochainement des autorités cantonales ?
Le Canton doit défendre les contribuables et freiner les dépenses, mais il a aussi la mission d'assurer la qualité et la couverture des soins, ce qui implique un dialogue avec les médecins. Je félicite d'ailleurs Roger Nordmann pour sa nomination et me réjouis d'échanger avec lui, maintenant qu'il a succédé à Rebecca Ruiz au département de la santé. Aujourd'hui, j'attends surtout une vision stratégique de la politique sanitaire vaudoise, pas uniquement budgétaire.

Face à la pénurie médicale, thème de notre dossier principal, quel est le principal blocage et que peut faire la SVM ?
Il n'y a pas une cause unique. Cela touche la formation, les conditions-cadres, le nombre de places et l'organisation des soins. La SVM agit à plusieurs niveaux : sensibiliser les autorités à la réalité du terrain, s'appuyer sur les groupements pour remonter les besoins, et mettre en place des mesures concrètes, comme les soirées des spécialités ou des projets de mentorat. C'est là que des actions ciblées peuvent faire la différence.

Entre utopie et dystopie, quel scénario vous paraît le plus probable pour le système de santé à l'horizon 2050 ? ***(Voir notre dossier spécial sur le système de santé du futur)***
Au risque de décevoir, ni l'un ni l'autre. Il y aura encore des frustrations, mais le système va évoluer. Je suis sceptique face à la révolution parfois demandée. On observe en outre une forme d'étatisation progressive. L'enjeu sera plutôt une meilleure coopération entre les différentes parties prenantes des milieux publics et privés. Ce qui est en outre essentiel, c'est de garder une capacité d'analyse, de dialogue et une volonté commune de trouver des solutions. Sans cela, le risque n'est pas un effondrement du système, mais une perte de qualité.

Propos recueillis par Svenn Moretti

Ce contenu peut être utilisé dans un cadre privé ou pour la formation postgraduée et continue. Toute autre utilisation est subordonnée à l'autorisation écrite préalable de la Société Vaudoise de Médecine (SVM), éditrice et détentrice exclusive des droits.