

Regard croisé

Deux exemples de stratégies hospitalières visant à favoriser les dynamiques technologiques

Par Thierry BRUHAT ; Extrait du rapport : « Améliorer les dynamiques technopolitaines du Grand Lyon » 1997

● Le parc de San Raffaele à Milan

Le parc de San Raffaele est né à partir des activités de recherche et de formation d'un hôpital universitaire construit dans les années soixante-dix. En 1993, après une étude Sprint (CEE-DG XIII), un projet de parc scientifique, conçu à l'intérieur de l'hôpital, consacre l'ouverture des équipements, des compétences et des locaux aux entreprises du secteur privé. Une entreprise s'implante dans les locaux, une dizaine d'autres s'installent à proximité, ainsi que des départements d'universités et des centres de recherche publics. La société privée qui dirige le « parc » s'est donnée pour mission la valorisation de la recherche publique, le transfert de technologies vers le système national de santé ainsi que vers les entreprises par le biais de recherches communes qu'elle souhaite impulser et, enfin, l'attraction et la création d'entreprises. Un incubateur est en projet. Les prestations de services, le conseil et la formation assurent au parc des ressources propres, mais il fonctionne surtout grâce aux subventions du ministère de la Recherche, de la Santé, et à des fonds régionaux. La fonction commerciale n'est pas quant à elle, une priorité.

L'originalité du parc de San Raffaele tient à sa localisation au sein même de l'hôpital San Raffaele. L'hôpital est une composante essentielle du parc. Matériellement, la composante immobilière du parc est organisée autour de quatre ensembles regroupant le département de recherches biologiques et technologiques, le département de rééducation fonctionnelle, le département de sciences et technologies biologiques de l'université de Milan, un centre de médecine nucléaire du CNR, le centre de recherche de Roche, le laboratoire interdisciplinaire de technologie avancée, enfin un centre de conférences et d'accueil. Dans l'organisation fonctionnelle des étages, le département de recherches biologiques et technologiques regroupe des laboratoires de recherche, des zones de services à contenu scientifique, des zones de conférences et d'enseignement dans les deux étages en sous-sol, alors que dans les autres étages restant sont localisés des bureaux d'administration et de logistique, des services financiers.

Si dans un parc traditionnel, des échanges sont espérés entre les entreprises présentes, à San Raffaele, d'une part, ces échanges doivent être favorisés par la présence d'activités complémentaires au sein d'un même ensemble immobilier et, d'autre part, les projets qui en naissent doivent accompagner la stratégie de l'hôpital : soigner les patients.

En Italie, la jeunesse des parcs d'une part, la prédominance de préoccupations de transferts de technologies sur des objectifs d'aménagement de zones d'activités et de commercialisation d'immobiliers, d'autre part, donne au management des parcs une importance peut-être plus grande qu'ailleurs. Dans la mesure où les résultats attendus vont dépendre de mises en relations entre structures, entre personnes. C'est le cas à San Raffaele où la société de management assure l'accès des équipements scientifiques et des laboratoires de recherche à des sociétés extérieures, peut définir des accords de coopération, accompagner la création de nouvelles activités de recherche, offrir une certaine logistique, organiser des activités de formation, des conférences, etc.



Ces compétences sont dispensées à la fois aux activités de recherche situées à l'intérieur du parc et aux organismes extérieurs, parmi lesquels le réseau national de santé.

L'hôpital de San Raffaele coopère avec l'université de Milan dans les domaines de la biologie moléculaire, de la recherche clinique, des tests, et avec l'école Polytechnique de Milan dans celui des biotechnologies et de l'instrumentation médicale. De plus, le parc profite financièrement des formations dispensées par l'université.

A San Raffaele, les relations entre les différents centres de recherche publics et les laboratoires privés qui composent le parc sont difficiles à évaluer. Toutefois, à l'exception de Roche (groupe pharmaceutique), les relations entre locataires ne semblent pas très importantes. A l'avenir, les objectifs sont de renforcer la spécialisation du parc dans les domaines de recherche intéressant directement l'hôpital, d'accompagner la création de PMI en particulier dans les domaines de la thérapie génique et du biomédical.

● **La stratégie de recherche et Développement de l'hôpital de Nantes**

Dans le centre hospitalo-universitaire traditionnel, les soins, l'enseignement et la recherche donnent fréquemment lieu à des pratiques séparées. Le Centre Hospitalier Régional (CHR) de Nantes a entrepris, dès 1983, une réflexion visant à établir des liens entre ces fonctions, dans le cadre d'une stratégie de développement qui associe des préoccupations de recherche fondamentale et de recherche appliquée avec l'objectif d'améliorer la qualité des soins apportés au malade. La recherche en biologie et la recherche clinique se trouvent au cœur de ce projet. La biologie, dont dépend une bonne partie des décisions médicales, va devenir l'élément autour duquel va s'effectuer la synergie entre cliniciens et chercheurs, mais aussi entre disciplines : l'intégration de la recherche dans la clinique est l'aspect le plus important de cette politique.

Dans le cadre de cette stratégie, des thématiques de recherche particulières vont être définies, telles l'immunologie, les biomatériaux, la nutrition, etc. Ces thématiques vont avoir pour rôle de réunir des praticiens de différentes disciplines : médecine générale, odontologie, médecine hospitalière, pharmacie, à l'intérieur et à l'extérieur de la structure hospitalière. Ce projet d'entreprise a permis au CHR de se positionner comme centre de ressources en recherche fondamentale, recherche appliquée et clinique pour l'ensemble de la communauté médicale de Nantes et de sa région.

La dimension valorisation est donc venue se greffer sur une démarche d'ouverture de l'institution hospitalière sur son milieu. Elle est présentée non pas comme un « plus » dans le projet, mais comme une dimension importante, d'une part de l'intégration des fonctions internes au CHR et, d'autre part, de l'intégration de l'hôpital à son milieu, lui-même dépositaire de ressources dont la mise en œuvre peut rejaillir sur le fonctionnement même de l'institution hospitalière. Un exemple : les recherches en immunologie ont eu des conséquences dans l'amélioration des techniques de transplantation (Nantes est un centre important de transplantation rénale), mais leur valorisation a eu pour effet, en retour, d'améliorer le monitoring des drogues et l'élaboration de médicaments d'essai thérapeutique.



Cette valorisation s'est faite à plusieurs niveaux dans le cadre de la technopole de Nantes Atlanpole :

** en affichant le pôle santé comme un pôle structurant de la technopole, la stratégie de valorisation de l'hôpital s'est vue reconnue : l'hôpital n'était plus seulement un réservoir de compétences, mais un acteur de la valorisation. Cette reconnaissance a facilité le décloisonnement entre faculté et hôpital, ville et hôpital ;*

** en apportant son savoir-faire dans l'établissement de relations de valorisation de compétences et de technologies entre le CHR et le monde de l'entreprise privée. Cette valorisation est habituellement assurée par les grands organismes de recherche publics : les chercheurs et les institutions hospitalières leur reprochent de les déposséder de leurs savoir-faire au profit du contractant industriel, le plus souvent de grandes entreprises.*

La technopole a apporté une assistance dans la mise en relation des acteurs, un accompagnement dans leurs projets. A cet égard, les projets de valorisation présentés par l'hôpital montrent une intervention des médecins en amont des processus.

Plusieurs sociétés de valorisation ont ainsi été créées. Certaines associent les intérêts de l'organisme hospitalier, de ses médecins-chercheurs et de différents partenaires financiers et industriels dans un montage où l'on trouve une société de R&D privée et une société de commercialisation implantée sur le territoire de la technopole. Certaines de ces sociétés sont installées sur un plateau technique, celui de l'Ile Gloriette, situé en proximité de l'hôpital. Ce plateau comporte des laboratoires de recherche sur plus de 12000 m2 répartis sur deux niveaux avec environ 330 emplois, ainsi que les sociétés de valorisation sur 550 m2 avec 38 emplois.

Dans ces exemples, l'animation technopolitaine contribue à la conception et à l'élaboration de projets, suscitant les raisons individuelles, ainsi que les objectifs communs des mises en relation entre les différents partenaires. Il ne s'agit pas d'une intervention lourde, mais d'une action visant à faire émerger les besoins des différentes parties, à les aider à définir leur projet, ensuite à orienter la recherche de ressources, utilisant celles qui existent déjà. Il s'agit d'une sorte d'ingénierie d'un nouveau type, qui dépasse le seul domaine de l'étude et qui œuvre en catalyse des projets.

