

« LE TEMPS, LE TEMPS, LE TEMPS ET RIEN D'AUTRE, LE TIEN, LE MIEN, CELUI QU'ON VEUT NÔTRE »

CHARLES AZNAVOUR

L'univers de la santé est sans cesse confronté à des perspectives temporelles en décalage. Quoi de commun entre le temps de développement d'une application « eHealth » pour smartphone et de celui d'un traitement pharmaceutique ? Ou entre nos choix (ou non-choix) de prévention et leurs conséquences à long terme ? Ou enfin entre l'annualité budgétaire et le temps de retour sur investissement d'un produit, d'un bâtiment hospitalier ou d'une machine d'IRM ? De nouvelles technologies ou processus financiers nous permettront-ils de limiter ces contradictions ? Exposé par Philippe Sauvage (96) Directeur Financier chez **Sanofi Genzyme**.



Philippe Sauvage (96)

BIO EXPRESS

- X96, ingénieur en chef des mines
- 2005 : en charge des produits de santé à la direction de la sécurité sociale
- 2007 : directeur adjoint du cabinet de la ministre de la Santé
- 2009 : directeur économique et financier de l'Assistance Publique Hôpitaux de Paris (APHP)
- 2012 : directeur financier de Sanofi pour la région Japon pacifique
- 2015 : directeur financier Sanofi Genzyme (« global business unit » des médicaments de spécialité : maladies rares, sclérose en plaques, onco-hématologie, immunologie) et directeur financier de Sanofi en Amérique du Nord

En commençant aujourd'hui le développement d'un nouveau médicament, vous le commercialiserez peut-être en 2027. Aller plus vite est difficile, du fait des contraintes réglementaires ou tout simplement du temps nécessaire pour que les effets soient observables (et les effets secondaires mesurés) sur une population suffisamment large. À l'incertitude de la recherche scientifique s'ajoute celle de conditions financières qui ne seront pas définies avant 10 ans. Le nombre de patients nécessaires pour mener un essai clinique et sa durée expliquent le coût très élevé de développement des médicaments, pour un retour incertain. Il n'a pour équivalent que les grands projets dans le domaine des matières premières ou des infrastructures. Il s'agit donc d'un investissement de long terme fort risqué. À titre de repère, il y a 10 ans, l'année 2007 a connu le lancement du Kindle et de l'iPhone, qui en sont respectivement à leurs 9^e et 10^e générations.

Un tel décalage temporel existe aussi entre le changement souvent annuel de leur assurance par les Américains – ou dans un autre contexte le principe d'annualité budgétaire – et les conséquences financières par nature pluri-annuelles de la prévention ou des traitements chroniques. Pour un assureur qui ne vous couvre qu'une année, l'investissement de long terme pour votre santé ne se traduira pas forcément en économies futures, même si elles sont positives pour le sys-

tème assurantiel tout entier. Nous expérimentons aussi ces contradictions entre nos comportements quotidiens (exercice, nutrition) et les risques à long terme qu'ils représentent pour notre santé.

La difficulté de l'observation de conséquences à long terme explique d'autres décalages plus dramatiques, comme l'impact des politiques de prévention de la douleur mises en place aux États-Unis dans les années 90 sur les overdoses aux opioïdes, aujourd'hui responsables de deux fois plus de décès que les accidents de la route. Identifier certains mécanismes sur de très larges échantillons et distinguer causalité et corrélation est, encore aujourd'hui, fort difficile.

CONSTRUIRE AUJOURD'HUI LE SYSTÈME DE SANTÉ DE DEMAIN

Le système de santé que nous construisons aujourd'hui sera utilisé dans un contexte démographique différent. Seul l'investissement dans la recherche et la prévention des pathologies chroniques permettra de limiter les conséquences du vieillissement démographique sur nos infrastructures. Le temps de construction et d'usage de ces infrastructures signifie qu'elles doivent être pensées pour tout futur possible, au risque de n'en pouvoir amortir le coût de construction. Que dira-t-on des centres Alzheimer si, par miracle, le développement pharmaceutique devait en rendre l'existence caduque ? Pourront-ils être transformés comme les services de chirurgie

gie bariatrique après le développement des anti-ulcéreux ?

Le développement des génériques a permis des économies significatives malgré des volumes croissants. Ce mécanisme ne se reproduira pas forcément de la même manière pour les médicaments issus de la biologie, plus chers à produire. Comment accélérer le développement thérapeutique pour en réduire le coût ?

Il serait merveilleux que le développement pharmaceutique puisse progresser aussi vite que d'autres technologies, ou que nos bâtiments hospitaliers soient tous instantanément transformables. Les contraintes architecturales ou le temps nécessaire pour explorer en profondeur un mécanisme biologique rendent une telle perspective illusoire. Cependant, cela ne signifie pas que toute possibilité d'accélération ou de flexibilité soit hors de portée, grâce aux rapides évolutions technologiques.

Les exemples abondent certainement, mais j'en mentionnerai quelques-uns, qui iront tous dans le sens de davantage d'efficacité dans le développement et l'usage des biens de santé.

INTÉGRER LES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES POUR UNE PLUS GRANDE EFFICACITÉ...

Tout d'abord, les techniques inspirées des réseaux sociaux peuvent permettre d'améliorer le recrutement de patients pour des études cliniques. Elles peuvent aussi permettre d'observer le comportement des patients traités « en vie réelle », mettant fin aux doutes sur l'impact réel d'une thérapie en dehors de l'univers ultra contrôlé des études cliniques. Si ces techniques sont bien utilisées, elles devraient également permettre – dans certains cas – de repenser l'équilibre entre la sécurité sanitaire qui ne peut se mesurer que dans la durée et les besoins urgents de nouvelles thérapies.

Dans le même ordre d'idée, le suivi en temps réel de certains paramètres biologiques des patients ouvre de nouvelles perspectives, notam-

C'EST EN FAISANT LEVIER DE L'IMMENSE SAVOIR QUOTIDIENNEMENT ACCUMULÉ PAR DES INSTITUTIONS DE RECHERCHE À TRAVERS LE MONDE QUE NOUS POURRONS RELEVER LES DÉFIS DE SANTÉ DE DEMAIN.

ment dans le traitement de pathologies comme le diabète. C'est notamment l'objet du partenariat Onduo entre Sanofi et Verily (ex Google Life Science).

Ce sont aussi de nouvelles techniques financières – d'ailleurs largement connues, mais encore peu utilisées dans le domaine de la santé – comme la réassurance, qui permettront de faire face aux coûts des thérapies géniques, par construction payées immédiatement et non dans la durée comme les thérapies chroniques traditionnelles, ou qui peuvent permettre plus généralement d'absorber le coût d'un traitement curatif, dont les bénéfices ne s'observent que sur quelques années. Face à un « risque » très peu probable, mais extrêmement coûteux, votre assureur souscrira une réassurance. Pourquoi ne le ferait-il pas face au développement de traitements plus ciblés et plus chers qui l'exposent au même type de risque ?

tissement initial soit supérieur. À l'instar de certaines usines, un « double numérique » permettrait d'envisager leurs évolutions et de travailler, dès la construction, autour d'utilisations futures.

Enfin, j'espère que la convergence de certaines technologies – notamment d'intelligence artificielle – avec la recherche biomédicale, permettra de renouer le lien entre les 1,2 million articles publiés en recherche biomédicale chaque année (pour un stock de 26 millions) et la capacité moyenne d'un chercheur d'en lire 250 par an. C'est en faisant levier de l'immense savoir quotidiennement accumulé par des institutions de recherche à travers le monde que nous pourrions relever les défis de santé de demain. ■

... ET UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ

De mon passé hospitalier, je retiens le besoin de penser les structures de soins en tenant compte d'une nécessaire flexibilité, y compris avec les nouvelles technologies, quitte à ce que l'inves-

À PROPOS DE SANOFI

La vocation de **Sanofi** est d'accompagner celles et ceux confrontés à des difficultés de santé. Entreprise biopharmaceutique mondiale spécialisée dans la santé humaine, nous prévenons les maladies avec nos vaccins et proposons des traitements innovants.

Nous accompagnons tant ceux qui sont atteints de maladies rares, que les millions de personnes souffrant d'une maladie chronique.

Sanofi et ses plus de 100 000 collaborateurs dans 100 pays transforment l'innovation scientifique en solutions de santé partout dans le monde.
Sanofi, Empowering Life, donner toute sa force à la vie.