



AP-HP : une nouvelle ère pour la Biologie et la Pathologie hospitalo-universitaires aux Hôpitaux Universitaires Henri-Mondor

Sur le site des Hôpitaux Universitaires Henri-Mondor à Créteil, un projet de grande envergure vient marquer une nouvelle étape dans la transformation du GHU : la création d'une plateforme hospitalo-universitaire de biologie et de pathologie. Pensée comme un outil structurant pour l'ensemble du territoire, cette infrastructure regroupera, sur près de 12 000 m², des laboratoires de pointe, un centre de prélèvement, une plateforme automatisée de très grande routine fonctionnant 24h/24, et cinq plateformes technologiques spécialisées alliant génomique, protéomique, cytologie, imagerie médicale et intelligence artificielle. En réunissant l'ensemble des activités de biologie, aujourd'hui dispersées sur plusieurs bâtiments, sur un seul niveau, le projet vise à créer un outil à la fois plus performant, plus lisible et plus adapté aux besoins croissants des équipes hospitalières, de la recherche et des patients. Porté par une ambition forte d'innovation et de lisibilité territoriale, il entend affirmer la vocation d'excellence du GHU AP-HP Henri-Mondor dans le champ de la biologie et de la pathologie médicales, tout en améliorant la qualité de vie au travail des professionnels. Le concours d'architecture, lancé au printemps 2024, a abouti à la désignation de l'agence Groupe-6 architectes, qui accompagnera le projet jusqu'à sa livraison, prévue en deux temps : fin 2027 pour le bâtiment neuf, 1^{er} semestre 2029 pour les espaces restructurés. À travers cette opération, le GHU poursuit sa dynamique de modernisation de ses activités dites « socle », déjà amorcée avec le bâtiment Reine ou le futur centre interventionnel.



Ce projet de plateforme de biologie et de pathologie marque une nouvelle étape pour le GHU Henri-Mondor. Comment s'inscrit-il dans la trajectoire globale de votre établissement ?

Édith Benmansour: En 2018, nous avons mené un travail collectif avec l'ensemble de la communauté médicale puis avons décidé de positionner le GHU comme un véritable CHU de territoire. Nous avons pris en compte notre situation extra-muros, et nous avons constaté que nous couvrions un bassin de population compris entre 2,6 et 3 millions d'habitants. Ce bassin englobe le Val-de-Marne Est, le sud de l'Essonne avec deux établissements gériatriques, et surtout la Seine-et-Marne avec laquelle nous avons développé une forte collaboration, notamment avec les hôpitaux de Melun, Fontainebleau et Provins, aujourd'hui affiliés. Dès l'automne 2018, avec l'ensemble des instances de gouvernance, nous avons posé un diagnostic clair : notre rôle est d'assurer une mission de recours et d'expertise pour tout un territoire. En tant que directrice, ce qui m'importe, c'est l'accès aux soins, et pour remplir ce rôle, il est indispensable d'avoir un socle solide, constitué d'une biologie, d'une pathologie (activités regroupant l'anatomopathologie et la cytologie) et d'une imagerie de très haut niveau. Nous ne concevons pas ces disciplines comme des services supports, mais comme des fondements de notre activité médicale et chirurgicale.

Ce socle biologie-pathologie-imagerie constitue donc un pilier stratégique ?

É. B.: Absolument et notre positionnement est totalement assumé. Pour nous, il est impossible d'avoir une médecine de recours et d'expertise sans ces piliers. À Henri-Mondor, nous disposons d'un véritable campus : une faculté de santé, un IFSI, un bâtiment de recherche biologique récemment inauguré qui vient compléter les locaux de recherche situés à la Faculté de Santé et à l'hôpital afin d'accueillir nos unités mixtes de recherche INSERM et UPEC (Université Paris Est-Créteil). Cet environnement nous permet d'ancrer solidement notre positionnement territorial. Il était hors de question pour nous de voir la biologie ou l'anatomopathologie comme des prestataires externes. Nous ne pouvons pas avoir de bons médecins sans une biologie universitaire forte.

Dans ce contexte, la création d'une plateforme mutualisée semblerait-elle incontournable ?

É. B.: En analysant la situation, il nous a semblé évident que sans massification, nous passerions à côté d'un enjeu stratégique majeur. Le secteur privé est extrêmement présent en biologie et en pathologie. Pourtant, nous savons que nos biologistes et pathologistes universitaires offrent une expertise supérieure. Il nous fallait donc être attractifs : proposer un bâtiment adapté, des conditions de travail dignes, mais aussi une dynamique capable d'attirer des compétences rares et des nouveaux métiers. Ce projet, nous l'avons pensé comme un outil au service du territoire.





© Groupe-6 architectes Image Diametric Studio

Cette structuration autour d'un socle fort est-elle le fruit d'une vision formalisée dès le départ ?

É. B.: La construction a été assez naturelle. En réfléchissant à la façon d'organiser notre CHU de manière lisible et efficace, nous avons identifié les besoins d'une médecine d'expertise : biologie, pathologie, imagerie, mais aussi chirurgie et réanimation. Aujourd'hui, les parcours de soins deviennent de plus en plus médico-chirurgicaux. Avec le professeur Jean-Michel Pawlotsky, nous avons rapidement partagé cette vision. Lui-même portait depuis quinze ans le besoin d'un nouveau bâtiment, nos locaux datant de 1969. À l'époque, Henri-Mondor fêtait ses 50 ans, mais nous manquions cruellement d'espace, d'équipements adaptés, et les conditions de travail étaient devenues très difficiles.

Vous n'avez donc pas porté ce projet comme un projet immobilier, mais comme un projet médical structurant ?

É. B.: C'est exactement ça. Nous avons eu plus de 150 millions d'euros d'investissements depuis mon arrivée, mais ce n'est pas ça qui me motive, je ne suis pas une directrice « *bâtimenteraire* ». Ce qui m'intéresse, ce sont les projets médicaux et celui porté par le Pr Jean-Michel Pawlotsky m'a tout de suite paru essentiel dès ma prise de fonction. Ensemble, nous avons voulu démontrer que notre hôpital restait capable d'assurer son rôle de recours et que nous pouvions répondre aux besoins des établissements du territoire, sans envoyer les examens dans le privé. L'activité d'anatomopathologie de Provins est aujourd'hui traitée ici à Henri-Mondor, alors que nous n'avons pas encore les nouveaux locaux. Cela montre bien la confiance dans nos équipes.

Ce projet repose également sur une vision ouverte et territoriale du soin...

É. B.: Les patients ne se déplacent pas jusqu'à Mondor. Ce sont nos médecins qui vont à leur rencontre dans les hôpitaux du territoire. Les interlocuteurs sont les mêmes, et les prélèvements biologiques spécialisés sont ensuite traités ici. Le bénéfice est immédiat pour le patient, et pour le prescripteur qui dispose d'un outil fiable. Cette organisation permet d'assurer un diagnostic pertinent. Si l'examen biologique n'est pas de qualité, le diagnostic s'effondre. La biologie est indispensable au raisonnement médical, et c'est ce qui a forgé notre projet.

Dans quelle mesure la crise Covid a-t-elle conforté cette vision ?

É. B.: Dès le début de la crise sanitaire, alors que seul le Centre National de Référence de l'Institut Pasteur avait reçu l'autorisation de réaliser les PCR, nos biologistes m'avaient assuré qu'ils étaient également capables de les faire. En quelques jours, ils avaient monté une plateforme et,

six mois plus tard, le ministère nous confiait la mise en place d'une plateforme nationale de séquençage en charge d'un quart du territoire national. Cette expérience nous a donné confiance et a mis en évidence la réactivité, l'agilité et l'expertise de nos équipes.

En dehors de l'expertise scientifique, vous avez également mis l'accent sur l'organisation des équipes et leur qualité de vie. Comment cette qualité de vie au travail se traduit-elle dans le projet ?

É. B.: Deux axes forts ont guidé notre réflexion. D'abord, nous voulions sortir du modèle des petits laboratoires cloisonnés, chacun avec ses équipements redondants, dupliqués à l'envi. Nous avons donc défini deux types de plateformes, intégralement mutualisées : une plateforme de grande routine, qui fonctionnera 24h/24, et des plateformes technologiques d'expertise, notamment celles dédiées au séquençage, qui a été notre point fort révélé pendant la crise Covid, à la protéomique, etc. Ensuite, nous avons conçu un espace tertiaire pensé pour les équipes. L'objectif était de favoriser les synergies, de permettre aux professionnels de se croiser, d'échanger et de partager. Ce « *village tertiaire* » sera un lieu de travail agréable, avec des bureaux, des salles de réunion et une terrasse ouverte à toutes les équipes du groupe. Nous ne voulons pas de logique de propriété par discipline, car ce bâtiment se veut au service de tous. Il incarne le respect dû aux professionnels. Leur offrir un cadre agréable, c'est leur témoigner de l'attention et valoriser leur travail. C'est un facteur d'attractivité fort pour les personnels médicaux comme non médicaux, notamment pour les disciplines en tension comme l'anatomopathologie universitaire.

Vous insistez beaucoup sur cette idée d'attractivité. Cette notion est-elle vraiment importante ?

É. B.: L'enjeu est effectivement de donner envie de venir, de rester et de s'inscrire dans une dynamique collective, et cela ne concerne pas seulement la future plateforme ! Depuis plusieurs années, nous travaillons à faire de notre établissement un lieu où les équipes se sentent bien. Nous avons développé des espaces verts grâce à des financements de la Région, nous avons mis en place une organisation lisible ainsi que des circuits clairs. Ce sont des éléments souvent invisibles mais essentiels pour les professionnels. Beaucoup me disent, en revenant à Henri-Mondor après plusieurs années : « *nous avons l'impression de respirer !* » Et cette qualité d'environnement, nous avons voulu l'intégrer pleinement dans la conception du nouveau bâtiment, avec des espaces de verdure, malgré l'environnement bétonné du site de Mondor

Ce projet architectural s'intègre dans un écosystème plus large, en lien avec la recherche, l'université, l'INSERM. Pouvez-vous nous en dire plus ?

É. B.: Nous avons en effet la chance d'être un campus complet. La faculté de santé de l'UPEC, les unités mixtes de recherche INSERM-UPEC, le bâtiment de recherche biologique que nous avons récemment inauguré : tout cela compose un environnement très structurant. Dans le nouveau bâtiment, nous avons prévu des passerelles reliant les plateformes de soins aux plateformes de recherche existantes. Il est ainsi possible de passer d'un espace à un autre sans discontinuité. C'est cette articulation très fine entre soins, recherche et formation que nous avons voulu préserver dès le cahier des charges architectural. Et c'est ce qui fait la richesse de notre projet.

Comment les équipes ont-elles été associées à la conception de ce projet ?

É. B.: L'implication des équipes a été totale. Dès 2019, elles ont participé à la réflexion sur le concept. Pendant la crise Covid, elles ont poursuivi ce travail, en s'appuyant sur leur expérience du séquençage et des nouveaux outils. La rédaction du projet s'est accélérée en 2021. L'ensemble des besoins décrits dans le cahier des charges provient des retours du terrain, des groupes de travail animés par le Pr Jean-Michel Pawlotsky. Aujourd'hui encore, nous continuons de les associer : nous terminons l'APD, et nous entamons le PRO en septembre. Les plans sont revus avec chaque service. Les équipes savent où seront les prises de courant, comment se positionneront les équipements, et nous avons intégré dans les choix techniques une marge pour accueillir les évolutions technologiques des prochaines années. Nous avons récemment réuni tous les professionnels en amphithéâtre pour leur présenter le travail de Groupe-6 architectes, et le projet dans son ensemble. L'accueil a été formidable et l'enthousiasme des équipes du DMU Biologie est palpable. Elles sont investies, malgré la perspective de longs mois de travaux et de nuisances. Cette dynamique est précieuse.

L'ouverture vers le territoire passe également par des dispositifs concrets, comme les centres de prélèvement...

É. B.: Il ne suffit pas de disposer d'une biologie universitaire d'excellence. Il faut aussi garantir son accessibilité. Nous souhaitons développer un centre de prélèvement ambulatoire sur Mondor, mais aussi un second dans la nouvelle gare de la ligne 15, Créteil-L'Échat – Henri-Mondor. Ce centre permettra aux patients du territoire de bénéficier de prélèvements sans passer par l'hospitalisation ou les

services classiques. Nous voulons élargir le champ des disciplines concernées, favoriser les sorties de service, fluidifier les parcours. Là encore, c'est un élément structurant pour notre stratégie : proximité, urgence, expertise. Ces trois piliers guident notre action.

Vous avez parlé de business plan plus complexe en biologie. Comment cela se traduit-il ?

É. B.: Contrairement à la chirurgie ou aux soins critiques, dont les retours sur investissement sont mieux identifiés, la biologie hospitalière s'intègre dans les comptes globaux des établissements. Elle ne génère pas directement de marges et, dans ce contexte, c'est donc plus difficile de démontrer son impact en matière de « *rentabilité* ». Mais nous avons montré que la biologie universitaire demeure un moteur d'attractivité, un levier de développement et qu'elle permet de faire mieux, ensemble, au bénéfice des patients. C'est ce message que nous avons porté auprès de nos tutelles. Je pense que cela a été compris : nous avons été challengés, et, aujourd'hui, nous avançons, avec un projet solide, porté par une communauté soudée.

Ce projet dépasse largement l'échelle de Mondor. Que représente-t-il, selon vous, plus globalement pour l'AP-HP et pour l'hôpital universitaire français de demain ?

É. B.: Notre projet représente un modèle. Habituellement, les investissements se concentrent sur la chirurgie ou les soins critiques, des domaines visibles, qui parlent immédiatement aux décideurs. Or, nous avons ici un projet de biologie et pathologie, plus discret, mais fondamental, et nous avons démontré qu'il s'agissait d'un enjeu pouvant être stratégique. Notre force a été d'associer ce projet à une innovation organisationnelle : créer des plateformes mutualisées, dépasser les logiques d'hyperspecialisation cloisonnée et décloisonner la biologie. L'AP-HP nous a suivis, notamment Martin Hirsch qui nous a soutenus à l'origine du projet et Nicolas Revel qui a validé son financement, près de 50 millions d'euros de travaux, ce qui n'est pas anodin. De plus, l'ARS a reconnu le caractère exemplaire de notre démarche territoriale. Nous avons présenté ce projet comme une plateforme au service du territoire : il n'est pas réservé uniquement à notre établissement mais s'adresse aussi aux hôpitaux de Créteil- Villeneuve Saint Georges, Melun, Fontainebleau, Provins, et bien sûr aux hôpitaux de l'AP-HP sur des axes d'expertise. Il incarne un modèle d'intrication entre soins et recherche au bénéfice des patients et de l'innovation !

