



Clinique Saint-Pierre Ottignies – Aile 800 (baev)

baev | archipelago | **ar-te**

Le souci du bien-être du patient, de l'accueil du visiteur et des conditions de travail du personnel

Les bureaux d'architecture ar-te et baev ont décidé de former un groupe intégré à l'échelle du territoire belge. En créant ce groupe, ar-te et baev apportent ainsi une réponse originale à un défi de développement sur la totalité du pays, ceci pour un bureau d'architecture francophone et un néerlandophone. Situé à Bruxelles, le Bureau Architecture Engineering Verhaegen (baev) a été fondé il y a plus de cinquante ans par Emile Verhaegen. Au fil des années, le bureau a évolué, il s'est agrandi et s'est orienté vers des projets intégrant des éléments de haute technologie. Bien qu'il soit présent dans la plupart des secteurs d'activités, baev est particulièrement reconnu dans le secteur de la santé, de l'enseignement et de la recherche. Les compétences dans l'architecture hospitalière se sont transmises et développées au fil des expériences successives entre des collaborateurs fidèles à l'esprit du bureau.

De son côté, basé à Wijgmaal près de Leuven, ar-te est un bureau d'architecture né en 1995 au sein d'un bureau d'ingénieurs. Depuis, ar-te est devenu indépendant et a constitué un réseau puissant dans la région du Brabant flamand et du Limbourg. Le bureau est un des leaders du secteur des soins de santé en Flandre. Certifié ISO 9001, ar-te mise sur la qualité, l'orientation vers le client, l'architecture fonctionnelle et une expertise en matière de gestion de projet. Le groupement de ces deux bureaux rassemble désormais plus de 75 architectes et 45 collaborateurs techniques et administratifs autour d'un projet commun. La relation de confiance et de proximité avec le client fait partie de l'ADN des deux partenaires. Les deux entités conservent donc leur ancrage géographique au plus près de leur clientèle tout en élargissant leur offre de services et leur expertise partagée.

Propos recueillis auprès de **Nicolas Van Oost**, ingénieur architecte baev et président d'archipelago, et **Dirk D'herde**, ingénieur architecte et administrateur délégué d'ar-te.



L'agence d'architecture ar-te...

Dirk D'herde: Notre bureau d'architectes existe depuis 20 ans. Il est issu d'une structure plus généraliste regroupant architectes et ingénieurs, elle-même intégrée au Boerenbond, une association du secteur de l'agriculture bien implantée en Flandre. Avoir fait partie de cette organisation à la fois vaste et très diversifiée nous a permis de multiplier les expériences et d'intervenir dans de nombreux domaines afin de répondre au mieux aux demandes de nos clients. Cette adaptabilité et l'élasticité des compétences représentent encore aujourd'hui une partie de l'identité de l'agence ar-te. Jusqu'à la fin des années 90, nous intervenions auprès de maîtrises d'ouvrage qui n'utilisaient pas elles-mêmes les structures commandées. C'est durant cette période que nous avons décidé de nous remettre en question et de redéfinir l'évolution de l'agence vers une organisation plus ciblée et spécialisée. En analysant les opportunités et nos compétences, nous avons décidé de nous spécialiser dans l'hospitalier, la filière gériatrique et l'administratif. Cette stratégie nous a permis d'intégrer le projet de construction du CHU de Louvain en 2005 (Gasthuisberg). Depuis lors, nous développons nos activités dans le médico-social, notamment les hôpitaux et les maisons de soin et de santé. En 2014, nous avons une nouvelle fois revu notre stratégie et notre ambition autour du développement de notre structure. Le secteur de la santé étant très dynamique, investir dans la recherche et l'innovation nous

a semblé crucial. Pour ce faire, disposer de la dimension suffisante était indispensable pour nous permettre de tels investissements. Nous avons donc choisi de nous associer avec un partenaire présent sur le territoire francophone. Cette structure devait disposer de compétences complémentaires aux nôtres et partager notre vision et notre approche du métier d'architecte spécialisé en santé. Nous avons reçu des réponses favorables et avons organisé des rencontres avec trois bureaux différents avant de finalement retenir la proposition du Bureau Architecture Engineering Verhaegen (baev).

Comment définiriez-vous la philosophie d'ar-te ?

Dirk D'herde: En tant qu'architectes spécialisés en santé, nous nous considérons plutôt comme des prestataires de services et non comme des artistes. Aussi, nous attachons une grande importance à la qualité de nos réponses finales et à l'efficacité des processus que nous mettons en place pour concevoir et concrétiser nos projets. Nous tentons toujours d'élargir la notion de 'client' et de prendre au maximum le contexte en considération. Dans ce sens, le client et ses besoins priment sur le caractère culturel du bâtiment.

Quelles sont les forces d'ar-te ?

Dirk D'herde: Outre sa philosophie et ses valeurs, notre agence bénéficie d'une grande expérience et est reconnue pour sa fiabilité. Nous comptons aujourd'hui 55 collaborateurs au sein de nos équipes et atteindrons les 60 au cours de l'année.



UZ Leuven – Services Critiques (ar-te / d.JGA)



UZ Gent – Hôpital des Enfants (ar-te / dJGA)



ZOL Genk – Centre ambulatoire André Dumont (ar-te)



CHU Saint-Pierre – Site César de Paeppe (baev)

Le Bureau Architecture Engineering Verhaegen...

Nicolas Van Oost: Notre agence existe depuis près de 50 ans et regroupe plus de soixante collaborateurs. Notre priorité est la compréhension des besoins et des programmes spécifiques qui nous sont adressés. Nous devons réfléchir, avec le maître d'ouvrage, à la meilleure façon de traduire ce programme en un bâtiment agréable à vivre et pleinement conforme à son usage. Nous intégrons également dans chacun de nos projets le respect de l'environnement et l'intégration sur site. La philosophie de baev rejoint en de nombreux points celle d'ar-te. Au sein d'archipelago, nous reprenons à ar-te sa segmentation des activités dans le domaine de la santé. Le premier segment est dédié à nos projets hospitaliers. Le deuxième comprend tous les projets publics avec des écoles, des maisons de retraite, des crèches et des logements sociaux, entre autres. Le troisième segment englobe les projets de quartiers généraux, laboratoires de recherche et d'autres investissements privés. Cette notion de segmentation est très intéressante pour baev. Elle apporte une distinction nouvelle dans nos démarches de prospection en définissant une conception verticale d'un projet et trois approches claires nous permettant d'être plus précis et efficaces. Auparavant, au sein de l'agence, nous marquions une vision plus horizontale, et faisons une unique distinction entre les concepteurs et les « réalisateurs » d'un projet. De ce fait, les équipes étaient spécialisées pour différentes phases de mise en œuvre d'une opération. En fondant archipelago, nous avons allié les organisations horizontale et verticale de baev et d'ar-te en développant une approche commune de la conception. Sur la base d'un concept, nous définissons tous les éléments intégrés au projet, que nous soumettons à un entrepreneur. De ces données, nous concrétisons un bâtiment en sollicitant des équipes pluridisciplinaires intégrant, entre autres, des profils spécialisés sur la qualité, les coûts et les délais. Après avoir collaboré pendant 18 mois, nous avons uni nos deux agences le 22 décembre 2016 au sein d'archipelago, tout en conservant les deux sociétés ar-te et baev.



CHWapi Tournai – Site Union (baev)

Quels sont les profils des collaborateurs d'ar-te et baev ?

Parmi les 55 employés du bureau ar-te, nous comptons 35 architectes, 15 techniciens et 5 profils administratifs. L'agence baev, quant à elle, rassemble environ 60 collaborateurs dont une quarantaine d'architectes, une dizaine d'ingénieurs spécialistes et techniciens et une dizaine de postes administratifs. Une grande partie de nos architectes disposent d'une formation d'ingénieur civil d'un caractère scientifique assez poussé. Leurs expériences sur nos nombreux projets et cette formation leur permettent d'être spécialisés dans le domaine de la santé, y compris ses aspects les plus techniques. Nos équipes pluridisciplinaires intègrent aussi des ingénieurs spécialisés en fluides et équipements médicaux, capables de gérer des marchés très spécifiques.

Quelle œuvre architecturale symboliserait-elle au mieux l'association de vos deux agences ?

Notre rapprochement serait bien représenté par une œuvre de Christo, « Surrounded Islands ». Cet artiste américain est connu pour ses œuvres et projets dans lesquels il emballe des monuments, des structures ou des paysages symboliques. Il a notamment entouré plusieurs îles de tissus tendus qui symboliseraient le mieux notre structure par leur couleur magenta, également utilisée pour la charte graphique d'archipelago. Cette œuvre traduirait également le caractère audacieux de nos deux agences.

Quels projets ar-te et baev mettent-ils en œuvre ?

« ar-te | archipelago | baev » regroupe l'ensemble du personnel de nos deux agences, mais nous conservons néanmoins nos marques respectives. Ce fonctionnement est essentiel car nos deux structures répondent à des clients différents par leurs secteurs d'activité et leurs langues. Ainsi, les projets de clients néerlandophones sont idéalement abordés par ar-te tandis que les clients francophones sont accompagnés par baev. Cependant, pour certains projets aux ambitions particulièrement larges ou nécessitant des références communes, nous pouvons associer nos deux bureaux afin d'apporter la meilleure réponse. Dans les projets pour lesquels nous nous associons, nous dépassons souvent le stade de la candidature grâce à nos références communes et enrichissons nos réponses par la constitution d'équipes mixtes. Nous avons remporté de la sorte les marchés de maisons de retraite à Florennes et à Ganshoren, ainsi qu'un développement résidentiel à Ruisbroek. De plus, nous investissons en commun dans la

recherche et l'innovation au sein de notre « archipelago academy ». Elle comprend un programme de formation interne visant à disposer de spécialistes au sein de nos deux bureaux durant la conception des projets. Enfin, nous cultivons également nos relations avec le monde académique, notamment en participant à des programmes d'étude et en sponsorisant un doctorat.

Comment avez-vous décidé d'accompagner le changement suite à votre association ?

Durant sa recherche de partenariat, ar-te a été appuyé par un consultant. Ce dernier a ensuite aidé archipelago à construire son organisation commune durant les 9 premiers mois de notre regroupement. Aujourd'hui, la plupart de nos collaborateurs se connaissent, notamment grâce aux rencontres internes que nous organisons régulièrement. Ces rendez-vous prennent la forme de sessions de travail sur des projets, de sessions de notre 'archipelago academy' ou encore d'activités de groupes durant lesquelles nous formons des équipes mixtes entre nos deux agences.

Quelles ont été les conséquences de votre regroupement sur votre management des relations humaines ?

Les changements sont toujours en cours de réalisation. Avec notre groupe de 120 personnes, nous pouvons largement retravailler et analyser à nouveau les compétences de nos collaborateurs. Nous pourrions ainsi leur proposer les projets les plus adaptés à leurs compétences et leurs aspirations. Lorsque nos équipes étaient plus réduites, nos collaborateurs ne pouvaient pas toujours choisir car toutes nos ressources devaient être employées à un projet. De plus, nos effectifs comptent des collaborateurs rompus à la conception et la construction hospitalière et d'autres qui n'ont que quelques années de métier mais une imagination très large. De leurs échanges éclosent des résultats surprenants qui aboutissent à des projets particulièrement innovants. Nos compétences complémentaires et notre proximité garantissent également aux spécialistes de chaque bureau d'intervenir auprès des équipes engagées dans un projet spécifique pour les appuyer sur des aspects très techniques des opérations. Ces échanges aident nos collaborateurs à parfaire leurs connaissances et valorisent également les compétences de nos profils les plus spécialisés. Ils bénéficient de l'opportunité de présenter devant leurs collègues le fruit de leurs études et de leurs recherches.



Comment définiriez-vous votre politique d'ouverture ?

En multipliant nos effectifs, nous augmentons parallèlement nos possibilités de prospection. Ainsi, nous disposons d'opportunités plus fréquentes pour nous positionner sur certains projets. Par exemple, les hôpitaux flamands opèrent depuis quelques années le regroupement de leurs activités logistiques sur des plateformes communes. L'agence ar-te est déjà positionnée sur plusieurs de ces projets, déjà achevés ou en cours de réalisation. Alors qu'ils commencent à s'intéresser à ce type d'opérations, les hôpitaux francophones sont très demandeurs du retour d'expérience d'ar-te et nous sollicitent afin d'organiser des rencontres. Dans l'autre sens, baev dispose d'une expertise concrète en matière de construction modulaire préfabriquée dans le secteur hospitalier via des projets réalisés à Bruxelles et en Wallonie. Ce type de construction, qui permet de raccourcir significativement les délais de chantier tout en offrant une infrastructure de qualité et de durabilité comparable aux bâtiments traditionnels, suscite un intérêt croissant dans le domaine de la santé. Nos contacts et nos compétences conjugués facilitent donc l'accès à bien plus de propositions et de projets. Notre rapprochement est particulièrement pertinent dans le domaine de la santé car certains opérateurs exerçant dans les régions flamande et wallonne apprécient de collaborer avec une entité également présente et expérimentée sur ces deux territoires.

Comment envisagez-vous l'évolution du secteur de la santé au sein d'archipelago ?

Ce domaine va rester au cœur de nos activités mais le type de maîtrise d'ouvrage va évoluer. Auparavant, les maîtres d'ouvrage étaient également utilisateurs. Aujourd'hui, nous voyons un nombre croissant d'acteurs privés s'impliquer dans le management et la réalisation de projets sans être utilisateurs de la structure finale. D'autre part, avec le vieillissement de la population et les besoins de prise en charge, les projets résidentiels et médico-sociaux sont toujours très importants. En Flandre, les structures dédiées à la prise en charge des personnes âgées deviennent résidentielles avec des niveaux de soins flexibles en fonction de l'état de dépendance de la personne. Ce fonctionnement est en cours de développement et représente un défi important pour l'exploitation. Les subventions de l'État pour ce secteur tendent à diminuer. Nous comprenons cette mutation et les besoins de prise en charge assurés par les structures privées.

Cette évolution impliquant différents niveaux de soins au sein d'un unique établissement va-t-elle modifier votre conception de la flexibilité des bâtiments ?

Notre vision de la flexibilité va très certainement être impactée par l'évolution de la prise en charge des personnes âgées. Outre la flexibilité, la notion d'agilité apparaît aujourd'hui pour définir la capacité d'un établissement à toujours s'adapter avec succès aux changements d'activités. Cette agilité de la structure repose sur de nombreuses qualités parmi lesquelles l'extensibilité et l'intégration dans son environnement. Ainsi, l'architecte doit penser le bâtiment de sorte qu'il soit d'une grande agilité dans sa forme mais également vis-à-vis de la ville. Dans le cadre de notre refonte stratégique, nous avons défini une équation nous permettant de mesurer la qualité d'un projet selon un dénominateur et un numérateur. Le numérateur comprend les aspects de programmation (fonctionnalité, réponse aux besoins du client), l'expérience (vécu et

bien-être de l'utilisateur) et la durabilité (qualité environnementale, agilité, évolutivité). Il reprend la philosophie de nos agences de respecter les besoins du client en proposant un outil pleinement adapté à ses attentes. Le dénominateur représente, quant à lui, le TCO (Total Cost of Ownership). Il s'agit d'un quotient traduisant le coût d'un bâtiment pour l'ensemble de son cycle (construction, exploitation, réaffectation ou déconstruction) dont le résultat doit être le plus efficace possible. À ces données s'ajoute le contexte de chaque projet car nous attachons une grande importance à cette notion qui impacte très profondément notre réponse architecturale. L'expérience, la recherche et l'innovation sont des éléments cruciaux pour nous assurer des meilleures réponses.

Comment devenir plus efficient en tant qu'architecte spécialisé dans le domaine de la santé ?

Il est important de proposer une architecture particulièrement humaine car ces établissements reçoivent une population fragilisée. Le monde hospitalier dramatise l'aspect vécu en architecture, en ce que toutes les expériences que vivent les utilisateurs au sein de l'hôpital sont démultipliées sur le plan émotionnel. De plus, une structure hospitalière est un acteur économique et un employeur important ainsi qu'un lieu de recherche et d'enseignement. Il nous faut donc aussi penser aux professionnels travaillant dans ou autour des espaces que nous concevons, au même titre que les patients et les visiteurs qu'ils accueillent. D'autre part, en tant qu'architectes, notre rôle est de questionner un programme préétabli par la maîtrise d'ouvrage. Nous apportons une plus-value en nous interrogeant sur ce programme pour le comprendre. Le but est de proposer d'éventuelles solutions plus adaptées au besoin du client, tout en respectant la nécessité, pour l'hôpital, de maîtriser les coûts de son projet. Cette vision approfondie va au-delà du domaine architectural, notamment en matière de qualité énergétique. Ce fonctionnement est un atout qui se traduit par des éléments concrets et pertinents apportés au projet et par la mise en place d'une relation de confiance entre le client et nos équipes. Par ces discussions et une compréhension totale des attentes et des enjeux liés au projet, nos équipes peuvent créer le bâtiment le plus agile et le plus performant.

Comment les professionnels de santé vous accompagnent-ils dans votre conception de l'hôpital de demain ?

Nous formons un comité de pilotage pluridisciplinaire autour de chacun de nos projets majeurs. Nous regroupons des spécialistes de secteurs différents pour disposer d'une vision élargie de chacune de nos opérations. Ainsi, nous impliquons philosophes, artistes ou urbanistes, entre autres, pour développer nos réflexions et enrichir l'approche de nos équipes. Dans le cadre des concours, nous sollicitons également des professionnels de santé et utilisateurs d'autres établissements pour recueillir les réactions quant à l'évolution d'un projet.

Comment voyez-vous le développement d'archipelago pour les années à venir ?

Notre structure est opérationnelle, nous perfectionnons notre organisation horizontale (conception, développement et réalisation) ainsi que notre segmentation (hôpitaux, logements et soins, industrie, bureaux et résidences). Forts de cette synergie, nous poursuivons de grandes ambitions, y compris au plan international.