



Centre Hospitalier d'Argenteuil : démontrer le savoir-faire de Bouygues en matière de pilotage d'opérations de santé

Établissement support du GHT Sud Val-d'Oise – Nord Hauts-de-Seine, le Centre Hospitalier d'Argenteuil profite de son positionnement de proximité sur un bassin de vie à forte densité urbaine pour développer une stratégie médicale et organisationnelle globale ambitieuse. Imaginée dès 2008, la réorganisation de l'offre de soins n'a pu aboutir dans son intégralité et seule une première tranche a vu le jour avec la mise en service en 2013, du bâtiment Madeleine Brès. Le renouvellement du projet immobilier du Centre Hospitalier d'Argenteuil a donc pour ambition de finaliser le travail initié en 2008 et de l'enrichir de nouvelles idées pour l'adapter à l'évolution des modes de prise en charge. Le projet de construction implique plusieurs étapes, scindées en deux principales phases. L'extension de l'hôpital se fera d'abord à l'Est du bâtiment Madeleine Brès sur 30 000 m² et s'étendra jusqu'à 2027. Tandis que la seconde tranche, à l'Ouest, de 28 000 m², se terminera à l'horizon 2030 !

Propos recueillis auprès de **Julien Jacob**, Directeur Régional Santé Île-de-France du Pôle Santé de Bouygues Construction



Comment définiriez-vous le projet de l'hôpital du Centre Hospitalier d'Argenteuil ?

Julien Jacob : Il s'agit de la modernisation d'un site hospitalier existant, visant à optimiser l'offre de soins en regroupant les principales fonctions de l'hôpital au sein d'un

même édifice. Cette opération est réalisée en site occupé et nécessite que nous maîtrisions deux aspects spécifiques : la sécurisation de l'offre de soins et un fonctionnement de l'hôpital le plus normal possible. A titre d'exemple, le nombre de places de parking disponibles pour le personnel en phase travaux fut une donnée importante de notre projet. D'autant plus, que cette opération s'étend sur une période relativement longue, couvrant 86 mois de travaux !

Quels sont les enjeux de cette opération pour Bouygues Construction ?

J. J. : Cette opération d'ampleur sera un démonstrateur du savoir-faire de Bouygues Construction en matière de pilotage d'opérations de santé en conception-réalisation. Ce projet nous a permis de faire profiter au maître d'ouvrage de notre connaissance du secteur de la construction en Santé et de notre capacité à piloter des entreprises expertes au sein d'un même groupement. Ainsi une douzaine de sociétés spécialisées se sont regroupées pour travailler ensemble sur ce projet et proposer les solutions techniques les plus pertinentes aux problématiques du client.

Comment arrive-t-on à orchestrer un tel projet entre les différents acteurs de l'opération ?

J. J. : Tout d'abord, il est important de créer un esprit d'équipe dès la phase commerciale, avec de la confiance et du respect entre les co-traitants. Ensuite, il s'agit de bien définir les missions de chacun, pour répondre aux engagements pris au Marché. Enfin, une bonne conduite de projet est primordiale pour diriger tout le groupement dans la même direction.

Quelle est l'expertise de Bouygues Construction pour répondre à ces problématiques ?

J. J. : La solide expérience de Bouygues Construction dans le domaine des grandes opérations de santé constitue un de nos atouts majeurs. Durant de tels concours, souvent inhabituels pour un hôpital, le maître d'ouvrage attend des candidats des réponses pertinentes pour faire progresser son projet. Le client reste incontestablement l'expert parmi nous : il connaît très bien son hôpital, le milieu hospitalier en général, ainsi que les risques auxquels il est exposé. Par conséquent, il souhaite que nous répondions à ses problématiques grâce à notre expérience acquise au fil de nombreuses réalisations de projets, hospitaliers ou non. Dans le cadre du concours, nous pouvons ainsi être force de propositions, aspect souvent apprécié des clients.

En ce qui concerne la gestion de projet, dans toutes les opérations menées dans le cadre de concours ou de réalisation, qu'elles soient liées à la santé ou non, nous avons la particularité de piloter les équipes de maîtrise d'œuvre. Nous accompagnons les architectes et les bureaux d'études techniques pour nous assurer que ces équipes avancent dans la direction définie par le client et dans la stratégie que nous avons élaborée. Ceci constitue l'une des grandes forces de Bouygues Construction.

Quel est le parti-pris retenu pour cette opération ?

J. J. : Nous avons opté pour une approche axée sur l'efficacité et la rationalité de notre projet. Dans un budget maîtrisé, le projet est conçu pour être évolutif, avec une structure tramée, standardisée, offrant une flexibilité aux services pour leurs développements futurs. Nous avons également choisi de privilégier un plan masse « ouvert » facilitant les évolutions. Enfin, comme déjà évoqué, nous avons porté une attention particulière au bon fonctionnement du site durant la phase travaux en élaborant un planning réaliste.

Dans la version finale du projet, un accent particulier a été mis sur l'environnement. Les espaces extérieurs ont ainsi été soignés, avec des cours intérieures arborées et des parkings perméabilisés pour favoriser l'infiltration des eaux de pluie. En tout, une superficie de 7 000 m² est consacrée à la nature. Une démarche de préservation de la biodiversité a également été initiée, afin de donner une place importante aux espaces verts en milieu urbain.

Moins visible mais tout aussi important, nous avons également fait le choix de réutiliser des constructions existantes plutôt que de procéder à leur démolition. Cette approche a permis de réduire l'empreinte carbone de la construction.

En dernier lieu, nous avons inclus dans notre offre une démarche d'insertion sociale. Cette approche a été particulièrement bien reçue par l'hôpital et la ville d'Argenteuil.

Dans quelle mesure l'environnement représente-t-il le principal défi de demain pour le domaine de la construction hospitalière ?

J. J. : La préservation de l'environnement est un enjeu qui concerne l'ensemble de la société. C'est un élément fondamental à prendre en compte dans nos projets et qui est de plus en plus demandé par nos clients hospitaliers. Les changements climatiques visibles, qui se manifestent notamment par l'augmentation des températures, peuvent avoir un impact sur le confort des patients et sur la durée de leurs rétablissements. Avec l'augmentation des périodes de canicule, nous avons souhaité augmenter les espaces végétalisés afin de favoriser l'effet « îlot de fraîcheur » au bénéfice des usagers de l'hôpital.

Un autre défi environnemental concerne la réutilisation des bâtiments existants, afin de réduire l'empreinte carbone de nos projets. C'est une piste que nous avons exploré dans le cadre du projet d'Argenteuil et concrétisé en réutilisant des infrastructures existantes de l'hôpital.

Quel est le calendrier de l'opération ?

J. J. : Le contrat a été signé en mai 2023, marquant le début des travaux préparatoires et la poursuite des études du projet. La première phase de construction du bâtiment (extension Est) débutera en mars 2024 pour s'achever en 2027. Puis la 2ème phase (extension Ouest) commencera, pour une livraison complète de l'ensemble des bâtiments en juillet 2030.

Selon vous, quelle est la clé de la réussite d'un tel projet ?

J. J. : La connaissance approfondie du milieu hospitalier constitue une clé de réussite indéniable car il s'agit précisément de ce que recherchent nos clients. Ce secteur étant très technique et en constante évolution, les hôpitaux souhaitent collaborer avec des professionnels qui possèdent une expertise approfondie des enjeux inhérents à l'hospitalier. La clé du succès réside ensuite dans l'écoute attentive des clients. Il est crucial de répondre à leurs objectifs, notamment dans la maîtrise des coûts. Enfin, il est essentiel de mettre en place une solide conduite de projet, impliquant à la fois une gestion efficace de la conception et un pilotage rigoureux de la réalisation.





©Hopital Argenteuil



Les défis techniques

« Un défi majeur notamment en matière de planification et d'organisation »

Propos recueillis auprès de **Catherine Kuntz**, Directrice Régionale Santé Nord Est du Pôle Santé de Bouygues Construction

Quelles sont les deux filiales impliquées dans ce projet ?

Catherine Kuntz : La première filiale impliquée dans le projet est Bouygues Bâtiment Ile-de-France Industrie et Équipements Publics (IEP). Il s'agit de la filiale porteuse du projet en raison de la localisation de l'hôpital d'Argenteuil sur le territoire parisien. La seconde filiale associée est Bouygues Bâtiment Nord Est (BBNE). Nous ne l'avons pas choisie pour des raisons géographiques, mais principalement en raison de son expertise dans le domaine hospitalier et de sa collaboration antérieure avec l'équipe de maîtrise d'œuvre désignée. Cette équipe est notamment composée du cabinet Brunet Saunier Architecture et de WSP, avec lesquels BBNE avait déjà collaboré avec succès pour la réalisation du Centre Hospitalier de Maubeuge.

Dans quelle mesure ces deux filiales sont-elles complémentaires dans un projet comme celui d'Argenteuil ?

C. K. : Au sein de l'organisation globale de Bouygues Construction, nos filiales sont habituées à travailler de manière autonome sur leurs

projets. Cependant, lorsqu'il s'agit de projets d'envergure exceptionnelle et hautement complexes, il devient nécessaire de mettre en place une communauté de moyens. Dans le cas du projet d'Argenteuil, cette collaboration se justifie pleinement. En effet, BBNE possède une expertise très pointue dans le domaine hospitalier, résultant de ses précédentes réalisations dans ce secteur. Les compétences requises par le client, et auxquelles nous souhaitons faire appel au sein de Bouygues Construction, concernait les corps d'état architecturaux. De plus, au sein de notre entreprise, la personne responsable de l'évaluation dans ce domaine travaille presque exclusivement pour moi et se spécialise dans les projets hospitaliers.

Nous avons également fait appel à l'expertise de BBNE en matière de planification, car cette filiale est reconnue comme un leader en la matière au sein du groupe Bouygues Construction en France. La combinaison de ces compétences spécifiques de BBNE et de la maîtrise d'œuvre choisie a été cruciale pour mener à bien ce projet complexe et de grande envergure à Argenteuil.

Quels sont les défis techniques que représente un tel projet ?

C. K. : Le projet d'Argenteuil a représenté un défi majeur à plusieurs égards, notamment en matière de planification et d'organisation, en raison de sa mise en œuvre sur un site occupé. L'essence même du projet consistait d'ailleurs à reconstruire l'hôpital tout en maintenant son activité en cours. Nous devons ainsi démolir certains éléments tout en construisant de nouveaux. La situation s'est débloquée lorsque nous avons pu procéder à la destruction d'un premier bâtiment qui était inoccupé, et qui a ainsi libéré une partie du terrain, nous permettant de commencer la reconstruction de l'hôpital.

Le deuxième défi résidait dans le fait que nous devions nous intégrer aux bâtiments existants construits il y a une dizaine d'années. Ces bâtiments existants étaient inhabituels car, bien que le socle fût en structure béton traditionnelle, les étages supérieurs d'hébergement avaient été réalisés en préfabriqués métalliques par l'entreprise allemande Cadolto. Modifier et s'intégrer à un tel bâtiment était complexe, car une structure modulaire n'est pas forcément modulable. Les travaux de décoissonnement, le percement et la modification de la structure étaient donc particulièrement délicats.

Le programme du projet exigeait de nombreuses modifications, et l'expertise en matière de santé, que Julien Jacob et moi-même possédons, nous a permis de trouver des solutions astucieuses pour réaliser les modifications nécessaires sans altérer le bâtiment existant. Cette capacité d'adaptation a été essentielle pour surmonter ces défis techniques complexes.

Comment vous-êtes-vous organisés pour répondre à ces différents défis ?

C. K. : Pour faire face à ces défis complexes, nous avons mis en place une organisation solide. Un chef de projet a été désigné au sein d'IEP pour piloter les études internes et la maîtrise d'œuvre. Il avait pour mission de partager avec l'ensemble de l'équipe la stratégie que nous envisagions pour cette opération, tout en étant lui-même une source majeure de propositions. Il a soumis de nombreuses solutions innovantes, notamment celle de minimiser autant que possible les modifications apportées au bâtiment existant. Sa grande expertise lui a permis d'anticiper rapidement les difficultés potentielles que nous pouvions rencontrer.

Pour cette opération, nous avions besoin d'un chef de projet qui maîtrisait les techniques de construction, capable d'expérimenter et de proposer des idées novatrices. Ensemble, nous pouvions ainsi nous appuyer sur son expertise pour élaborer nos propres idées et stratégies. Le chef de projet devait ensuite expliquer ces idées au maître d'ouvrage et les rendre compréhensibles pour tous les acteurs de l'opération. Cette collaboration étroite avec le chef de projet a été essentielle pour résoudre les problèmes techniques de manière efficace et satisfaisante pour toutes les parties impliquées dans le projet.

L'hôpital a-t-il été réceptif face aux différentes propositions ?

C. K. : Nous avons été agréablement surpris par la réceptivité de l'équipe dirigeante de l'hôpital. Pour proposer un projet recevable en termes de budget nous avons été amenés à questionner le programme du maître d'Ouvrage et des pistes d'amélioration ont pu être ainsi trouvées. Cette ouverture et cette collaboration ont d'ailleurs joué un rôle crucial dans la réussite du projet.

Cette relation avec une maîtrise d'ouvrage franche, comme celle d'Argenteuil, est-elle fondamentale dans la réussite de ce type de projets très techniques ?

C. K. : Absolument ! Nous sommes confrontés à d'importantes problématiques budgétaires sur l'ensemble de nos opérations en raison de la période actuelle marquée par une forte inflation. Les projets hospitaliers qui entament aujourd'hui leur phase de construction ont été pensés avant les nombreux événements (COVID, Guerre en Ukraine, etc.) qui ont déclenché cette crise. Il est donc fondamental que nous trouvions des solutions pour respecter au mieux le budget initial. En outre, la réussite d'une telle opération repose sur deux éléments : la disponibilité d'un maître d'ouvrage à l'écoute, et la transparence du groupement concernant ses idées, au risque qu'une autre entreprise puisse éventuellement se les approprier. La transparence et la clarté des échanges sont donc fondamentaux pour assurer le succès d'une telle opération.

