



# CMB : du modèle coopératif italien aux grands hôpitaux européens

Fondée en 1908 à Carpi, en Émilie-Romagne, CMB s'est imposée au fil des décennies comme l'une des principales entreprises générales italiennes. Fidèle à son statut coopératif, qui repose sur une gouvernance participative et un fort engagement social, l'entreprise conjugue tradition et innovation. Elle compte aujourd'hui près de 840 collaborateurs et déploie son expertise dans les secteurs du bâtiment, des infrastructures, du développement immobilier et du facility management, avec une spécialisation affirmée dans la construction hospitalière. La stratégie de CMB s'appuie sur deux leviers majeurs: la conception-réalisation (design & build), qui permet de rationaliser les délais et les coûts en intégrant conception et exécution, et le project financing, à travers des partenariats public-privé et des concessions de longue durée. Cette double approche, combinée à une forte culture de l'innovation technologique, confère à l'entreprise une place singulière dans le paysage européen de la construction. Au-delà de ses opérations en Italie, CMB s'illustre désormais sur la scène internationale avec plusieurs références emblématiques. Le projet phare est sans conteste le nouvel hôpital universitaire d'Odense, au Danemark, l'un des plus vastes et des plus avancés établissements hospitaliers en construction en Europe. Réalisé en conception-réalisation et développé selon un modèle centré sur le patient, cet établissement incarne une nouvelle génération d'hôpitaux: flexibles, modulaires, durables et intégrés à leur environnement naturel. L'opération, d'un montant de plus de 900 millions d'euros, témoigne de la capacité de CMB à gérer des projets complexes et hautement techniques, en s'appuyant sur des outils numériques avancés comme le BIM et sur un recours étendu à la préfabrication. Pour CMB, Odense constitue bien plus qu'un chantier d'envergure. C'est un projet stratégique qui conforte son positionnement d'acteur fiable et compétitif au-delà des frontières italiennes, et qui ouvre la voie à de nouvelles opportunités sur le marché européen.

## Propos recueillis auprès de **Tommaso Cacciaguerra**, Chief Commercial Officer for International Operations, et **Emiliano Cacioppo**, CMB Vice director and Corporate Business development manager

### Pouvez-vous nous présenter CMB ?

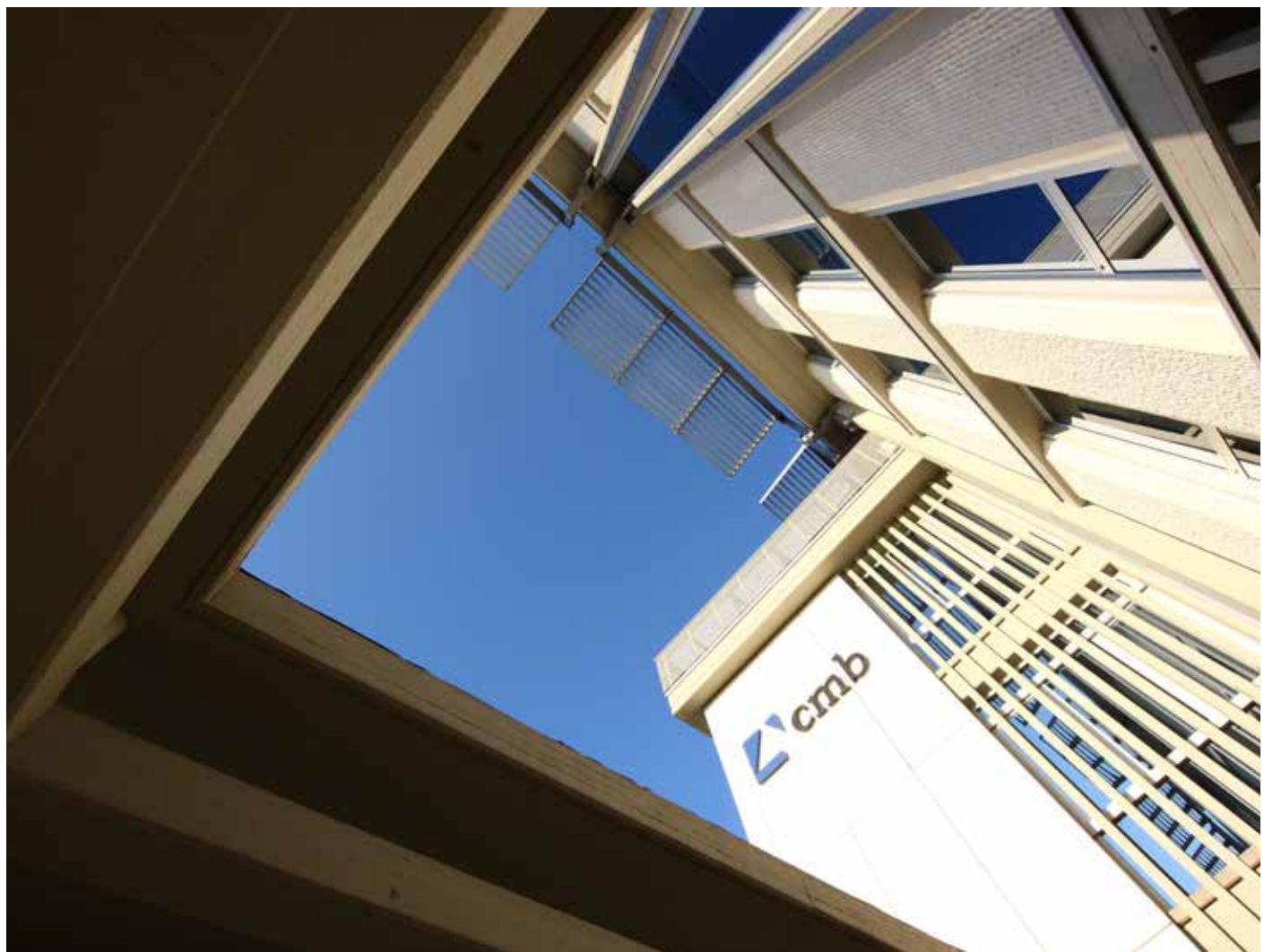
Fondée en 1908, CMB bénéficie de plus d'un siècle d'expérience. L'entreprise a su évoluer avec son temps en investissant dans l'innovation et les technologies, tout en restant fidèle aux valeurs qui ont marqué ses débuts et en continuant à croire dans l'humain et dans les nouvelles générations. Aujourd'hui, CMB rassemble 837 collaborateurs au sein d'une coopérative moderne, animée par des principes forts alliant développement économique, sécurité, création d'emplois et progrès social. Ses priorités s'articulent autour de la qualité, de la sécurité, de l'efficacité, de la santé, de la durabilité sociale et environnementale, de la performance énergétique, des services associés à l'énergie et du respect de la légalité. CMB figure parmi les cinq premières entreprises générales italiennes et s'est spécialisée dans la conception et la réalisation de projets complexes, en particulier dans le domaine hospitalier. Son organisation opérationnelle repose sur six Business Units dédiées aux établissements de santé, au secteur du bâtiment, aux projets internationaux, aux infrastructures, au développement immobilier et au facility management. Cette structuration lui permet d'apporter une réponse adaptée et efficace aux besoins spécifiques de chaque domaine d'activité.

### Sur quels secteurs intervenez-vous ?

CMB déploie son activité sur plusieurs fronts. L'entreprise est particulièrement présente dans le domaine du bâtiment civil, avec une expertise reconnue dans la réalisation d'hôpitaux et de gratte-ciel. Elle intervient également dans les infrastructures de transport, qu'il s'agisse d'autoroutes, de chemins de fer ou de lignes de tramway. Son champ d'action s'étend enfin aux projets tertiaires et résidentiels, ainsi qu'au facility management et à la gestion énergétique, où elle accompagne les maîtres d'ouvrage dans la durée pour assurer la performance et la durabilité des équipements.

### Comment vous positionnez-vous sur le marché international ?

Aujourd'hui, près de 80 % de l'activité de CMB reste concentrée en Italie, avec un siège à Carpi (Modène) et deux bureaux opérationnels à Milan et à Rome. Les 20 % restants se déplacent à l'international, principalement en Europe, avec des réalisations comme les hôpitaux d'Odense et de Køge au Danemark, ou encore la rénovation du bâtiment des Nations Unies à Genève. Dans une logique d'amélioration continue et d'excellence opérationnelle, CMB entend consolider cette présence et l'élargir en ciblant prioritairement des marchés européens présentant un faible niveau de risque.





**CMB se veut être un acteur majeur du design & build et du project financing. Pourriez-vous expliquer comment ces deux modèles structurent votre stratégie dans le domaine hospitalier ?**

CMB s'affirme aujourd'hui comme un acteur de premier plan dans le secteur hospitalier grâce à la maîtrise combinée du design & build et du project financing. Le modèle de conception-réalisation permet de rationaliser les délais et les coûts en intégrant la coordination entre conception et exécution au sein d'une même organisation. Cette approche réduit les interfaces et garantit une plus grande cohérence dans la mise en œuvre des projets.

En parallèle, le project financing constitue un levier stratégique essentiel. CMB structure ses opérations à travers des montages financiers, souvent sous forme de concessions ou de partenariats public-privé, qui permettent de porter des projets hospitaliers sur plusieurs décennies. Cette capacité à associer construction, financement et gestion dans la durée illustre l'ambition de l'entreprise : proposer une approche globale, adaptée aux enjeux contemporains de la santé.

**En quoi votre statut de coopérative influence-t-il votre approche des projets publics hospitaliers, notamment sur les questions de durabilité, de responsabilité sociale ou de gouvernance ?**

Le statut coopératif de CMB façonne en profondeur sa culture d'entreprise. La gouvernance repose sur un modèle participatif, puisque la majorité des salariés sont également actionnaires, ce qui favorise une forte implication collective dans les orientations stratégiques. Cet ancrage coopératif se traduit aussi par un engagement constant en faveur de la durabilité et par une responsabilité sociale affirmée. Depuis 2020, CMB est certifiée SA8000, un label qui atteste d'un haut niveau d'éthique sociale et humaine au sein de l'organisation et qui vient renforcer la crédibilité de l'entreprise dans la conduite de projets publics hospitaliers.

Le statut coopératif de CMB garantit également une gestion rigoureuse et prudente des risques. Cette approche permet à l'entreprise de ne s'engager que dans des initiatives solides porteuses de forte valeur ajoutée pour les territoires et les communautés locales.

En privilégiant des projets structurés et à fort impact, CMB assure non seulement un développement durable de la société elle-même, mais contribue également à la croissance responsable de toute la chaîne d'approvisionnement.

Cette vision coopérative, orientée vers le long terme et la responsabilité partagée, renforce la résilience économique, la cohésion sociale et la création de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes.

**Vous intervenez aussi bien sur des hôpitaux neufs que sur des restructurations en site occupé. Comment adaptez-vous votre organisation à ces deux configurations très différentes ?**

CMB bénéficie d'une solide expérience aussi bien dans la construction neuve que dans la restructuration d'hôpitaux en site occupé, où l'activité doit impérativement se poursuivre pendant les travaux. L'organisation est adaptée à chaque contexte : les phases sont soigneusement segmentées afin de gérer au mieux les interfaces, des protocoles stricts de sécurité et de logistique sont mis en place, et les interventions sont conduites par zones ou par étapes successives, de manière à limiter autant que possible les perturbations pour les usagers et les patients. Cette approche renforce l'acceptabilité sociale des projets et reflète l'engagement de CMB en faveur d'une gestion responsable et partagée du cadre bâti.

**Quels sont selon vous les éléments démontrant votre savoir-faire en matière de construction hospitalière ?**

L'expérience acquise par CMB dans la réalisation de certains des plus grands centres hospitaliers en Italie et en Europe, notamment le nouvel hôpital universitaire d'Odense au Danemark, l'un des plus vastes projets hospitaliers du continent, constitue une démonstration concrète de son savoir-faire reconnu.

À cela s'ajoutent les relations de qualité établies avec les administrations locales ainsi que le haut niveau de satisfaction des utilisateurs finaux une fois les ouvrages livrés, qui témoignent de la capacité de CMB à concevoir, construire et gérer des structures hospitalières complexes répondant aux exigences les plus élevées en matière de fonctionnalité, de durabilité et de confort.

**Comment intégrez-vous le travail collaboratif avec les architectes, les ingénieries, et les utilisateurs finaux dès la phase de conception ?**

CMB favorise une approche collaborative en intégrant les architectes, bureaux d'études et utilisateurs finaux dès les phases de conception (procédures telles que Early Contractor Involvement, dialogue compétitif). Ce mode de fonctionnement permet une co-conception adaptée aux besoins opérationnels, en garantissant coordination technique, respect des coûts et des délais.

L'utilisation du BIM joue un rôle central dans cette approche collaborative. CMB a été la première entreprise italienne à adopter le BIM sur des chantiers complexes, affirmant ainsi sa volonté d'innover et d'optimiser les processus de conception et de construction. Grâce au BIM, CMB est en mesure de garantir un flux d'informations fluide, structuré et coordonné entre tous les acteurs du projet, tels que les architectes, les ingénieurs, les maîtres d'ouvrage, les exploitants et les utilisateurs finaux. Cette transparence favorise une prise de décision éclairée, une meilleure anticipation des contraintes, et une réduction des erreurs et des délais dès les premières phases du projet.

**Justement, vous êtes pionniers en Italie dans l'intégration de la méthodologie BIM. Quelle place lui donnez-vous sur les grands projets hospitaliers ?**

Le BIM occupe une place centrale dans la conception et la réalisation des projets hospitaliers menés par CMB. Cet outil est utilisé non seulement pour assurer la coordination entre tous les acteurs impliqués (maîtres d'ouvrage, concepteurs, entreprises, exploitants) mais aussi pour détecter et résoudre en amont les éventuels conflits entre disciplines, anticiper les problèmes constructifs et suivre avec rigueur l'avancement des travaux. Grâce au BIM, les délais et les coûts du projet sont actualisés quasiment en temps réel, ce qui permet un pilotage précis de l'ouvrage et une capacité à prévenir ou corriger rapidement toute dérive. Cette maîtrise technologique constitue un gage de fiabilité des processus, de qualité dans l'exécution et de performance globale pour les projets hospitaliers livrés par CMB.

