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 déploient 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.

cmb®

Odense Universitets Hospital - Danemark

Quel est le rôle de CMB dans le projet de l'Odense Universitets Hospital ?

CMB a assuré l'ensemble du processus, en prenant en charge la phase de conception, la construction ainsi que la fourniture des équipements médicaux. Cette approche intégrée renforce la capacité de CMB à livrer des établissements de santé clés en main, parfaitement adaptés aux besoins fonctionnels et technologiques des utilisateurs.

Le projet du nouvel hôpital universitaire d'Odense a été développé selon le modèle de conception-réalisation, avec une phase approfondie de value engineering et une structuration contractuelle qui a engagé CMB sur l'ensemble du cycle de réalisation. L'entreprise a pris en charge l'optimisation technico-économique et l'élaboration du projet préliminaire, qui ont permis l'attribution du contrat clé en main, puis la conception d'exécution en vue de l'obtention du permis de construire, suivie de la conception constructive destinée à la production du chantier. CMB a ensuite assuré la réalisation complète des travaux, incluant le contrôle, les essais et la mise en service, ainsi que la fourniture des aménagements fixes et des équipements médicaux.

Il s'agit à tous égards d'un contrat EPC (Engineering, Procurement and Construction) en mode clé en main, dans lequel CMB a agi comme entreprise générale en groupement avec Itinera. Les missions ont été confiées à travers trois appels d'offres publics et sept contrats distincts, couvrant au total plus de 250 000 m² de surface et représentant environ 650 millions d'euros de travaux.

Le premier marché, attribué en décembre 2017, concernait les lots principaux DP03 et DP04 (East & West), soit près de 160 000 m² pour un montant global de 380 millions d'euros. Les contrats conditionnels ont été signés en janvier 2018, suivis de l'activation du contrat clé en main en septembre de la même année. Le deuxième marché, attribué en septembre 2018, a couvert les lots DP05, DP06, DP07 et DP08 pour 90 000 m² supplémentaires et un montant d'environ 200 millions d'euros. Les contrats conditionnels ont été conclus en janvier 2019, le contrat turnkey étant enclenché en juillet suivant. Le troisième marché, consacré aux zones médicales à forte technicité (les raw rooms, regroupées dans le lot DP100), a été attribué en septembre 2020. Il représentait environ 15 000 m² pour un montant total de 70 millions d'euros. Les contrats conditionnels ont été signés en janvier 2021.

CMB n'a pas de responsabilité dans l'exploitation ni dans la maintenance de l'hôpital une fois celui-ci en fonctionnement. En revanche, durant les phases de conception et de construction, l'entreprise a dû garantir la maintenabilité de l'ensemble des installations et systèmes. À la livraison, un plan complet de maintenance sera remis au maître d'ouvrage. La responsabilité de CMB se concentre donc sur la qualité d'exécution, la fiabilité fonctionnelle et la durabilité de l'ensemble hospitalier.

Le projet est organisé en plusieurs phases et sous-projets. Comment avez-vous organisé le chantier pour gérer une opération aussi complexe ?

Pour mener à bien un projet de cette ampleur et de cette complexité, nous avons mis en place un dispositif intégré reposant sur plusieurs leviers complémentaires. La planification a été anticipée et très détaillée, afin de coordonner les différentes étapes tout en limitant les interférences. L'organisation du personnel de chantier a été structurée autour de sous-projets distincts (B1, B2, B3), une répartition qui a ensuite évolué dynamiquement à mesure que les différents lots avançaient vers leur achèvement. Nous avons largement eu recours à des éléments préfabriqués (structures en béton, panneaux de façade, cellules de salles de bains, systèmes MEP suspendus) afin de maîtriser délais et qualité. L'opération a aussi bénéficié de l'accompagnement de consultants spécialisés en lean management et d'expertises techniques ciblées, ainsi que de l'implication de partenaires locaux danois (bureaux d'études, consultants et entreprises spécialisées). Un suivi budgétaire et opérationnel rigoureux a été mis en place, avec un contrôle permanent des coûts et de l'avancement.

Le chantier a reposé sur une coordination interdisciplinaire continue entre concepteurs, entreprises, fournisseurs et équipe de management de site. Les séquences opérationnelles étaient validées en amont et soutenues par une logistique de chantier dédiée, intégrant notamment les accès, les opérations de levage ou la compartimentation. La qualité, la sécurité et l'environnement ont été contrôlés grâce à des protocoles et des check-lists standardisées. La gestion de l'ensemble du processus EPC a été assurée via des outils BIM, tandis que l'IoT a permis d'introduire des solutions innovantes telles que TokenMe, un système NFC garantissant le suivi anonyme des effectifs présents sur site et l'installation de capteurs mesurant en permanence température et humidité, afin d'assurer des conditions de travail optimales et de préserver le bâtiment de tout risque de moisissure. Enfin, tout au long du projet, nous avons veillé à maintenir un dialogue constructif avec le maître d'ouvrage, les autorités et les futurs utilisateurs.

Quelles ont été les principales difficultés techniques ou logistiques rencontrées à Odense et comment les avez-vous surmontées ?

La première difficulté tenait tout simplement à la dimension exceptionnelle du projet. À cela s'est ajoutée une organisation contractuelle complexe, avec plusieurs lots attribués à des moments différents mais dont les échéances finales coïncidaient quasiment, ce qui a nécessité un travail de planification et de gestion particulièrement exigeant. La diversité des destinations d'usage a également représenté un défi considérable : laboratoires, médecine nucléaire, radio-pharmacie, pharmacie, zones à haut niveau d'isolation, psychiatrie de l'enfant, blocs opératoires, unités de soins intensifs, imagerie, mammographie… chacun de ces espaces impliquait des contraintes techniques très spécifiques.

Le cadre contractuel lui-même a évolué au fil du chantier, les spécifications et cahiers des charges ayant été définis progressivement par le maître d'ouvrage. Par ailleurs, des demandes tardives de la part des futurs utilisateurs ont entraîné des variantes en cours d'exécution, qu'il a fallu intégrer sans compromettre le calendrier global.

La pandémie de Covid-19 et, dans son prolongement, la guerre en Ukraine ont eu des conséquences directes sur la disponibilité des matériaux et sur l'augmentation du coût des matières premières, avec un impact inévitable sur les délais et le budget. La crise sanitaire a également imposé une révision en profondeur du système de ventilation, qu'il a fallu adapter en cours de projet.

Enfin, nous avons dû nous familiariser avec les spécificités du marché scandinave, tant sur le plan technique que commercial, et relever un défi très concret d'ingénierie : la construction de trois passerelles piétonnes de 46 mètres de portée, franchissant la ligne de tramway légère (Letbane) pour relier le bloc opératoire (DP04 East) au bâtiment des soins intensifs (DP03).

En quoi l'hôpital d'Odense se distingue-t-il d'un point de vue architectural et fonctionnel ?

Le Pôle hospitalier d'Odense est une infrastructure conçue selon des standards qualitatifs et technologiques élevés, capable d'apporter une réponse efficace aux besoins des parcours de soins. Le projet place l'humain et les relations au cœur de la conception, tout en assurant une intégration harmonieuse avec l'environnement naturel. La structure a également été pensée pour répondre aux exigences de flexibilité des espaces dans le temps, en prévoyant la possibilité d'évolutions du layout fonctionnel, afin de s'adapter aux besoins futurs des activités hospitalières.

En quoi l'hôpital d'Odense se distingue-t-il d'un point de vue architectural et fonctionnel ?

Le nouvel hôpital universitaire d'Odense a été pensé comme un véritable « *hôpital du futur* », fondé sur une vision intégrée associant soins, recherche scientifique, formation universitaire, innovation technologique et ouverture sur l'environnement naturel. Le projet repose sur le principe de « *l'hôpital-ville* », une organisation urbaine et fonctionnelle où les différentes composantes dialoguent de manière cohérente.

Implanté au cœur d'un vaste parc paysager de 80 hectares, l'hôpital s'articule autour de cours intérieures et de vues ouvertes sur le paysage. Cette relation au vert n'est pas uniquement esthétique : elle fait partie intégrante de l'approche thérapeutique, en contribuant à l'orientation des patients et de leurs proches, mais aussi à leur apaisement psychologique. L'insertion dans le tissu urbain respecte strictement le plan d'aménagewment local, qui a guidé les choix architecturaux et la composition d'ensemble.

Les trois premiers niveaux (rez-de-chaussée, premier et deuxième étage) se caractérisent par des volumes linéaires en béton préfabriqué, habillés de panneaux en acier Corten et de fenêtres en bandeaux, accentuant l'horizontalité du projet et son intégration dans le site. Les niveaux supérieurs (troisième et quatrième étage), revêtus de verre et d'aluminium, introduisent une impression de légèreté et de transparence, contrebalançant la masse des volumes inférieurs et instaurant un rythme vertical qui définit l'image architecturale du bâtiment.

Avec ses 250 000 m² et près de 22 kilomètres de couloirs, l'ensemble se distingue par une architecture sobre, rationnelle et fonctionnelle, en parfaite continuité avec la tradition scandinave. La conception a particulièrement mis l'accent sur l'éclairage naturel, le confort acoustique et l'humanisation des espaces, afin de concilier efficacité clinique, bien-être des usagers et durabilité environnementale.

L'une des innovations majeures du projet réside dans son système opérationnel numérique intégré, qui connecte l'ensemble des sous-systèmes hospitaliers – équipements techniques, logistique, gestion environnementale, hygiène, pharmacie, dispositifs médicaux – via une plateforme unique (BMS). Grâce à l'intégration de données en temps réel et aux technologies IoT, ce système contrôle et coordonne automatiquement de nombreux processus : suivi des paramètres environnementaux, gestion des blocs opératoires, circulation des robots AGV pour le transport interne, fonctionnement du réseau de convoyeurs reliant le centre logistique aux services, traçabilité permanente des instruments chirurgicaux, ou encore orientation des visiteurs grâce à la technologie BLE. Tout l'appareil technologique a été conçu selon des critères de redondance et de sécurité, garantissant la continuité des activités même en cas de dysfonctionnement ou d'urgence.

Mais la technologie n'est pas le seul facteur distinctif de cet établissement. Le projet incarne également une démarche d'architecture biophilique : la lumière naturelle, le choix de matériaux chaleureux, l'accès au végétal et la connexion visuelle avec l'extérieur constituent autant de leviers pour améliorer le bien-être psychologique. L'objectif n'est pas seulement de soigner la maladie, mais aussi d'offrir une expérience hospitalière plus apaisée, en réduisant la charge émotionnelle des patients, des familles et des soignants.

Une attention particulière a été portée à la prévention des infections et à la maîtrise des risques de contamination, éléments essentiels pour la sécurité des patients comme pour l'efficacité des processus cliniques. Les blocs opératoires répondent aux normes strictes du standard NIR, dans des environnements hautement contrôlés et stériles. Le service de pharmacie et certaines zones de laboratoire sont conçus pour répondre aux normes internationales de Bonnes Pratiques de Fabrication (GMP). Un département entier est par ailleurs dédié au contrôle des infections de Classe de Risque 4 (BSL-4). Enfin, toutes les zones recourant aux rayonnements ionisants – rayons X ou gamma – respectent les standards internationaux de radioprotection.

Par ses dimensions, sa conception architecturale et ses solutions technologiques, le nouvel hôpital universitaire d'Odense s'affirme comme l'un des établissements hospitaliers les plus avancés d'Europe. Il traduit dans l'espace bâti les pratiques médicales et scientifiques de pointe, et s'impose d'ores et déjà comme une référence pour les générations futures d'hôpitaux.

Vous avez mentionné une forte intégration des technologies BIM et de la préfabrication. Concrètement, qu'est-ce que cela a rendu possible ?

Le recours au BIM n'a pas seulement répondu à une exigence contractuelle : il s'est imposé comme une évidence pour CMB, qui a intégré cette méthodologie dans ses processus depuis plus de dix ans. L'entreprise l'utilise pour la gestion de projets clés en main (EPC – Engineering, Procurement, Construction) avec des déclinaisons 3D, 4D et 5D, mais aussi pour la phase de mise en service et de transfert numérique (Digital Handover & 6D), puis pour la gestion et la maintenance postérieure (Digital As Built & Facility Management 7D). Cette expérience approfondie et cette expertise consolidée dans l'application du BIM à des projets complexes constituent un atout déterminant, aussi bien lors des appels d'offres que durant les phases d'exécution. Elles permettent de renforcer le pilotage interdisciplinaire, d'assurer une gestion fluide des informations et de garantir le contrôle permanent des processus.

Quant à la préfabrication, il s'agit d'un choix à la fois contextuel et stratégique. En Scandinavie, et particulièrement au Danemark, ce mode constructif est largement répandu, notamment pour répondre aux contraintes climatiques. Dans ce cadre, il s'est avéré particulièrement pertinent. Il a permis d'optimiser les délais d'exécution en instaurant un processus systématique et répétitif entre l'ingénierie, la production en usine, le transport et l'installation sur site. Le fait de limiter les interventions de chantier à la seule pose des éléments préfabriqués a également contribué, dans les premières phases, à réduire le nombre d'ouvriers présents sur site.

De manière globale, la préfabrication a apporté des bénéfices tangibles en matière de délais, de mobilisation de ressources, de qualité, de sécurité, de gestion de chantier, de logistique et de maîtrise des risques.

Le maître d'ouvrage avait-il fixé des objectifs environnementaux spécifiques ? Quel a été l'apport de CMB sur ce plan ?

L'un des défis majeurs du projet résidait justement dans le respect des objectifs environnementaux imposés par le maître d'ouvrage, en particulier ceux définis par le cadre réglementaire danois BK2020. Ce référentiel fixe des exigences strictes pour les bâtiments publics, et plus encore pour les hôpitaux, en matière d'efficacité énergétique, de réduction des émissions de CO_2 de durabilité des matériaux et de qualité environnementale des espaces (éclairage naturel, ventilation, confort acoustique, etc.). Cette réglementation BK2020 (Bygningsklasse 2020) anticipe d'ailleurs de nombreux principes qui ont depuis été adoptés au niveau européen, en définissant un « *standard basse énergie* » pour les constructions neuves, avec des seuils de consommation très inférieurs à ceux en vigueur auparavant.

Sur ce plan, la contribution de CMB a été déterminante. Dès les phases de conception, nous avons accordé une attention particulière à chaque détail constructif, qu'il soit architectural ou technique, afin de garantir un bâtiment hautement performant et durable. Cela a impliqué des choix rigoureux en matière de matériaux, de technologies et de méthodes constructives, ainsi qu'un travail de coordination très poussé entre les disciplines. L'objectif était clair : maximiser l'efficacité du système global bâtiment-installations, pour livrer un hôpital à la fois exemplaire sur le plan énergétique et parfaitement conforme aux ambitions fixées par le maître d'ouvrage.

Votre marché inclut la fourniture d'équipements et d'ameublement. Quel est le périmètre de cette prestation et comment avez-vous procédé pour le personnaliser aux besoins danois ?

Notre contrat comprenait effectivement la fourniture et l'installation des équipements médicaux et du mobilier, ce qui représentait une extension significative par rapport au périmètre traditionnel de la construction. Le principal défi a été d'adapter ces solutions techniques et fonctionnelles aux standards et aux usages danois, tout en maintenant un niveau élevé de qualité, d'ergonomie et de compatibilité avec les systèmes cliniques en place.

Nous avons travaillé en étroite collaboration avec le maître d'ouvrage, les consultants cliniques et les fournisseurs locaux afin de garantir que chaque espace, des blocs opératoires aux zones de consultation, jusqu'aux services d'hospitalisation, soit configuré de manière optimale, à la fois sur le plan fonctionnel et sur le plan réglementaire. L'approche intégrée que nous avons adoptée, reliant conception, logistique et installation, a permis d'aboutir à un résultat en parfaite cohérence avec les attentes danoises, en termes d'efficacité, de sécurité et de confort pour les patients comme pour les professionnels de santé.

L'hôpital inclura près de 700 chambres simples, plus de 75 blocs opératoires et de nombreux pôles spécialisés. Comment avez-vous intégré ces volumes dans une logique de parcours patient fluide ?

Le projet du nouvel hôpital universitaire d'Odense repose sur un modèle centré sur le patient. L'organisation privilégie le diagnostic et le traitement en hôpital de jour, ce qui permet de réduire le nombre de séjours classiques, et propose des espaces plus accueillants, avec des chambres individuelles et une ambiance qui s'éloigne volontairement de l'univers hospitalier traditionnel. L'objectif est de favoriser l'intégration des soins, la durabilité du bâtiment et une prise en charge globale.

La conception intérieure s'appuie sur une logique de noyaux fonctionnels interconnectés. Les services sont répartis de manière à rapprocher les disciplines cliniques complémentaires, afin de limiter les déplacements et d'accroître l'efficacité opérationnelle. Une séparation stricte des flux a été prévue entre patients, professionnels de santé, visiteurs et circuits logistiques, garantissant une organisation fluide des parcours, des temps de trajet optimisés et des conditions d'hygiène et de sécurité maximales. Sur le plan de la distribution, l'hôpital est structuré autour d'un axe principal et deux axes transversaux inspirés de l'urbanisme antique (cardo central et deux decumani). Ce dispositif assure des déplacements rapides et lisibles entre les différents bâtiments, tout en offrant une connexion directe avec le pôle universitaire. Les circulations verticales sont facilitées par 31 cages d'escaliers et 61 ascenseurs, qui contribuent à fluidifier l'ensemble des parcours internes.

Ce projet est votre première grande opération au Danemark. Qu'est-ce que cela représente pour CMB en termes de positionnement à l'international ?

L'expérience acquise à Odense ne constitue pas le premier projet international de CMB. En effet, l'entreprise avait déjà réalisé d'importantes infrastructures en Allemagne et au Maroc à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Toutefois, cette aventure à l'international avait été mise en pause, afin de donner la priorité aux initiatives stratégiques sur le marché italien. Le projet d'Odense a ainsi représenté une opportunité clé pour relancer la diversification des activités de CMB à l'étranger, en lui permettant de faire face à une période difficile pour le secteur de la construction en Italie.

De plus, ce projet a permis à CMB de renforcer son prestige à l'international, en acquérant des références de haut niveau et une expérience significative dans la gestion de contrats internationaux complexes. Cette montée en compétence a ouvert la voie à de nouvelles opportunités, notamment en Suisse, avec la rénovation du siège de l'ONU à Genève, un autre projet de grande envergure, symbole de confiance et d'excellence. Ces deux initiatives majeures ont permis à CMB de consolider un savoir-faire stratégique, qui la positionne aujourd'hui parmi les acteurs de premier plan non seulement en Italie, mais aussi à l'échelle européenne dans le domaine de la construction d'ouvrages complexes, tout en renforçant sa présence et sa crédibilité sur la scène internationale.

Quelle suite donnez-vous à ce chantier dans la région ?

Ce projet a permis de renforcer notre réseau local et de développer notre capacité d'analyse sur de nouvelles initiatives potentielles au Danemark. Au fil de ces années, nous avons tissé un réseau solide avec nos partenaires et acteurs locaux, donnant lieu à des collaborations et des synergies particulièrement efficaces. L'objectif est de capitaliser sur l'expérience acquise et, lorsque les conditions le permettront, de la transformer en nouvelles opportunités de développement.

Le Danemark représente un pilier stratégique du développement international de CMB, aux côtés de la Suisse et de la France, qui constituent également des marchés clés dans notre vision d'expansion à l'échelle européenne.

Avec un investissement de plus de 900 millions d'euros, Odense marque-t-il un tournant dans votre stratégie européenne ?
Comme déjà mentionné, CMB dispose d'un processus méticuleux de gestion des risques afin d'assurer une croissance durable sur le long terme. Un investissement d'une telle envergure pour la coopérative a sans aucun doute permis de consolider ses objectifs de croissance européenne, tant en termes de savoir-faire que de volume d'affaires.
Cela étant dit, alors que les travaux de construction entrent dans leur dernière phase sur ce mégaprojet, CMB est prête à investir à nouveau dans de nouvelles opportunités sur les marchés danois, suisse et français, afin de poursuivre sa croissance durable et diversifiée.
C'est incontestablement un projet stratégique et ambitieux, qui constitue une étape importante pour CMB à l'échelle européenne ! Mais il s'inscrit aussi dans un plan industriel plus vaste, qui vise à développer notre activité à l'international. Nous sommes désormais prêts à aborder de nouvelles opérations et à participer activement aux programmes de développement internationaux, forts de l'expérience acquise à Odense, qui nous a apporté des compétences, du savoir-faire et une crédibilité renforcée.

Quelle est votre vision de l'hôpital de demain ?
La vision de l'hôpital de demain repose sur la création d'infrastructures apportant une réelle valeur ajoutée à la communauté. Il s'agit de concevoir et de construire des établissements de santé qui ne soient pas seulement des lieux de soins, mais aussi des espaces intégrés au tissu local, favorisant le bien-être des patients, des professionnels et des habitants. Ces ouvrages doivent être durables sur le plan environnemental, en adoptant des solutions innovantes pour minimiser l'empreinte écologique, réduire la consommation d'énergie et utiliser des matériaux respectueux de l'environnement.
Par ailleurs, l'hôpital de demain se doit d'être optimisé et flexible, capable de s'adapter aux évolutions rapides des technologies médicales, des besoins sanitaires et des modèles organisationnels. Cette flexibilité garantit que les espaces peuvent évoluer dans le temps, répondant ainsi efficacement aux nouveaux défis, qu'ils soient liés à la santé publique, aux avancées technologiques ou aux attentes sociétales.
En résumé, la vision est de réaliser des hôpitaux modernes, responsables et évolutifs, qui allient performance, durabilité et intégration communautaire pour relever avec succès les enjeux futurs du secteur de la santé.

Ces dernières années, le secteur de la santé a connu une profonde transformation : non seulement dans les technologies et les protocoles thérapeutiques, mais aussi dans la manière de concevoir et de réaliser les espaces hospitaliers. L'évolution des pratiques, orientée vers la personnalisation des soins, la digitalisation des processus et la centralité du patient, impose un véritable changement de paradigme dans la conception des environnements de santé.
De plus en plus, l'hôpital ne sera plus seulement un lieu de soins, mais un espace intelligent. Les durées d'hospitalisation se raccourcissent, les thérapies deviennent plus précises, et le patient est placé au cœur du processus de prise en charge. L'hôpital s'inscrit désormais comme un nœud actif au sein d'un réseau de santé distribué, capable d'intégrer les soins en présentiel avec les services numériques. Ces évolutions rendent obsolètes les modèles hospitaliers du passé, au profit de solutions qui associent efficacité opérationnelle et qualité de l'expérience. Les établissements de demain devront être modulaires, flexibles, durables, et capables d'intégrer des technologies complexes, de l'automatisation à la gestion en temps réel des flux.

Parallèlement, les nouvelles attentes en matière de soins exigent des environnements qui réduisent le stress, facilitent l'orientation et renforcent le lien avec la nature : c'est l'émergence du concept d'« *hôpital-territoire* », où l'architecture devient elle-même un outil thérapeutique. Le projet du nouvel hôpital universitaire d'Odense s'inscrit pleinement dans cette dynamique et s'affirme comme un modèle européen d'avant-garde. Dans cette phase de mutation, le rôle de l'entreprise générale est essentiel : il doit garantir la cohérence entre conception, construction et exploitation, grâce à l'usage d'un modèle numérique qui accompagne l'ensemble du cycle de vie du bâtiment. L'intégration du BIM avec des systèmes de capteurs et d'automatisation (IoT, intelligence artificielle) permettra de contrôler les processus, de suivre en continu les performances et d'adapter au fil du temps les solutions techniques et constructives.

Quelques chiffres clés du projet

- 2 500 armoires électriques
- 137 unités de traitement d'air
- 2 data centers pour une puissance totale de 2 MW
- 9 000 pièces
- 31 cages d'escaliers
- 61 ascenseurs

Répartition des principales fonctionnalités Nouvel Hôpital Universitaire d'Odense

Fonctionnalité	*Nombre de salles*
Soins intensifs	68
Soins intensifs néonatals	7
Accélérateurs linéaires guidés par résonance magnétique	8
Unité de cyclotron / Bunkers pour la production de radio-isotopes	2
Soins critiques	4
Chambres post-opératoires	12
Salle pré-opératoire	1
Salles d'opération	52
Salles de procédures	6
Salles de diagnostic (radiologie, endoscopie, IRM, mammographie, etc.)	69
Hôpital de jour	63
Chambres d'isolement à haut niveau de biosécurité BSL-4	13
Salles de naissance	13
Chambres patients (néonatalogie, pédiatrie, obésité sévère, pédopsychiatrie…)	562
Laboratoires (anatomopathologie, biochimie, génétique, immunologie, pharmacie)	209
Consultations externes (oncologie, ORL, neurologie, cardiologie, etc.)	506
Salles de simulation en lien avec le pôle universitaire	14