



CHC Bâtiment Service de Groupe ©Gauthier Houba

# archipelago

## La qualité des lieux de travail dans les hôpitaux

La population qui fréquente les hôpitaux comprend trois grandes catégories: les patients, les visiteurs et le personnel. Cette dernière catégorie est proportionnellement la plus nombreuse. Néanmoins, dans le passé, ce sont les patients et leurs proches qui concentraient la plus grande attention dans la conception des espaces. Souvent la question du personnel restait dans l'ombre, et c'était littéralement le cas dans les modèles hospitaliers très compacts où les plateaux de logistique, de diagnostic ou interventionnels étaient privés de lumière naturelle. Ce n'est heureusement plus le cas aujourd'hui: le bien-être du personnel est devenu une priorité à part entière dans le processus de conception des hôpitaux. Les hôpitaux sont des acteurs socio-économiques de premier plan, souvent les plus grands employeurs d'une ville ou d'une région. Leur fonctionnement nécessite un grand nombre de profils logistiques et administratifs, lesquelles doivent pouvoir prester de façon efficace afin de faciliter la pratique des soins au chevet des patients. Les hôpitaux ont donc une responsabilité sociétale importante et doivent offrir les meilleures conditions de travail.

Conversation avec **Laurent Grisay, Nicolas Van Oost et Roland Roquiny**, architectes, archipelago



### Selon vous, en quoi la conception des espaces pour le personnel non-soignant diffère-t-elle de celle des espaces destinés au personnel soignant ?

La multitude de métiers présents au sein de la structure hospitalière forme une communauté qui interagit et se complète pour assurer la qualité des soins. Chaque métier a ses spécificités et ses exigences et, en dehors

des soignants qui constituent le cœur de l'activité, les professionnels qui interviennent en support jouent un rôle tout aussi essentiel. Dans la conception des espaces de travail, il est utile de s'inspirer des modèles issus d'autres domaines d'activité que l'hospitalier: le Nouveau Monde du Travail pour les administratifs, l'industrie de la manutention ou de la robotisation pour le personnel des services logistiques, le secteur pharmaceutique pour les laboratoires ou la stérilisation. L'expérience acquise dans ces différents secteurs d'activité nourrit la réflexion des architectes à la recherche de concepts innovants qui prennent en compte le bien-être du personnel et l'efficacité du service.

Chaque projet est unique et exige une réponse en accord avec le programme, néanmoins nous distinguons deux types d'organisation spatiale des activités de support.

Soit les services sont regroupés dans un bâtiment qui remplit une fonction spécifique, situé hors de l'hôpital mais dans une forte proximité, comme un pôle administratif ou une plateforme logistique. Ces lieux de travail peuvent être mutualisés entre plusieurs hôpitaux.

Soit les lieux de travail sont intégrés au sein même de la structure hospitalière, comme des services logistiques (cuisine, lingerie, stérilisation, etc.) ou des laboratoires centralisés.

**Quels sont les projets que vous avez conçus où la qualité des lieux de travail pour le personnel non-soignant a été un axe central ?**

Au CHC à Liège, nous avons construit un bâtiment indépendant juste en face de l'entrée de l'hôpital pour accueillir les services administratifs. Le bâtiment abrite aussi une crèche du personnel et un parking silo.

Deux exemples de plateforme logistique indépendante : le premier aux cliniques universitaires de Leuven regroupant les zones de stockage et de production (cuisine, pharmacie, économat, traitement des déchets), un parking silo et un grand parking vélos pour le personnel ; le second à l'Hôpital Centre Sud d'Habay pour Vivalia qui est conçu pour assurer une distribution entièrement robotisée au sein de l'hôpital. Construit hors sol, les espaces de travail y bénéficient d'un éclairage naturel généreux. Citons aussi le Centre Intégré d'Oncologie (CIO) du CHU de Liège qui rassemble sur les deux niveaux supérieurs du bâtiment près de 6000 m<sup>2</sup> de labos universitaires, en lien direct avec un paysage d'exception.

**Comment l'architecture et l'aménagement des lieux influencent-ils la qualité de vie au travail (QVT) du personnel d'un établissement de santé ?**

Le bien-être du personnel est d'une importance capitale dans les hôpitaux, d'autant plus que le milieu hospitalier demande une concentration et une rigueur constante dans un environnement soumis à de fortes pressions. Les crises sanitaires récentes ont accentué les risques de burnout : une architecture apaisante contribue à réduire le stress.

Pour apporter les réponses architecturales les plus appropriées, archipelago dispose en interne d'une équipe de recherche et innovation active dans le domaine de la durabilité et du bien-être, qui selon nous sont des sujets intimement liés.

**Quels sont les principaux défis que vous rencontrez pour rendre ces espaces attractifs pour le personnel ?**

La qualité spatiale se mesure dans la proportion et l'organisation des espaces mais aussi en termes de lumière naturelle, de liens avec la nature, de vues vers l'extérieur. Autant la fonctionnalité tend à la compacité des services pour réduire les distances et les surfaces, autant la recherche de contact avec l'extérieur demande une typologie de plateaux plus étroits et un plus grand linéaire de façade. Le défi est d'imaginer des modèles au point d'équilibre entre ces deux impératifs. Une autre façon de renforcer l'attractivité des lieux de travail est de jouer sur les contrastes.

Par exemple, dans les laboratoires, bien que proche des zones techniques, les bureaux du personnel présentent une ambiance contrastée par rapport à ceux-ci. Le personnel y trouve un intérieur plus chaleureux et silencieux par opposition à l'activité plus collective et animée des plateaux.



CIO Unilab ©Steven Massart





CHC Bâtiment Service de Groupe ©Steven Massart

### Quelles sont les considérations principales en matière d'ergonomie et de bien-être dans la conception de ces espaces ?

La question de l'ergonomie se pose à différentes échelles. En premier lieu, celle du bâtiment : par exemple, comment organiser les proximités entre les services qui travaillent ensemble pour optimiser les déplacements ? Vient ensuite l'échelle du service : comment articuler les locaux dans le respect des logiques de flux des matières et des déplacements du personnel ? Et enfin l'échelle du poste de travail qui doit concilier efficacité opérationnelle, bien-être et confort pour l'utilisateur. Chacune de ces échelles demande une expertise conceptuelle particulière partagée entre nos concepteurs, nos ingénieurs et nos architectes d'intérieur avec l'aide des spécialistes de chaque métier : logisticien, cuisiniste... La maîtrise de l'acoustique est une priorité. Elle passe avant tout par une disposition judicieuse des locaux et des traitements de surface appropriés.

Dans le cadre du Nouveau Monde du Travail, nous créons des zones différenciées, certaines, souvent aux extrémités des services sont propices au silence et à la concentration, d'autres sont prévues pour des réunions formelles ou informelles, pour passer des appels téléphoniques et enfin certaines sont dédiées à la convivialité autour d'une tasse de café.

Permettre l'accès à des espaces extérieurs, des terrasses ou des jardins est un atout certain mais proposer une vue vers un espace végétal est déjà apaisant.

### Quelle est l'importance de la lumière naturelle ?

Les hôpitaux très fonctionnalistes construits dans les années '60 et '70 renvoyaient trop souvent les surfaces logistiques dans des sous-sols aveugles. Le personnel arrivait en hiver dans l'obscurité du matin et repartait à la nuit tombante sans voir la lumière du jour.

La lumière naturelle joue aussi un rôle majeur dans le bien-être de chacun. Elle doit être présente autant que possible, mais sans excès, dans les espaces d'activité. Relever la tête un instant pour voir le ciel

avant de se replonger dans le travail améliore la concentration et l'efficacité au travail.

La course du soleil est inspirante et chaque orientation présente un intérêt. Si le rayonnement direct du midi est agréable pendant une pause, l'Est et l'Ouest animent les chambres et la lumière du Nord douce et stable est propice à la lecture, au travail, particulièrement sur un écran.

### Comment intégrez-vous la notion de flexibilité dans ces espaces pour répondre aux besoins changeants du personnel ?

Dans les services administratifs à l'exemple du projet du CHC, une organisation selon les principes du Nouveau Monde du Travail est très flexible et évolutive grâce à la démontabilité des aménagements.

Pour des espaces techniques tels que des laboratoires ou une plateforme logistique, le choix d'une trame modulaire tridimensionnelle bien adaptée à l'ergonomie et la mise à disposition de plateaux libres de colonnes garantit l'évolutivité des espaces.

Les techniques du bâtiment doivent évidemment être conçues en réseau de façon à pouvoir connecter aisément un poste de travail ou un nouvel équipement.

### Quelles sont les tendances actuelles en matière de conception des espaces de travail pour le personnel dans les établissements de santé ?

La tension croissante sur les métiers du secteur de la santé entraîne des pénuries de personnel. Pour recruter, les hôpitaux ne peuvent se satisfaire d'offrir un métier, ils doivent aussi le rendre le plus attractif pour attirer les talents. Cela passe par une infrastructure de qualité et des services qui rendent la vie des collaborateurs plus confortable : une crèche pour les enfants, une salle de fitness, un centre de formation continue, une bibliothèque, des parkings en infrastructure et des bornes de recharge électrique pour le personnel, des terrasses et des jardins accessibles pour une pause.

**Comment les innovations technologiques influencent-elles la conception de ces espaces ?**

Comment vivre en compagnie des robots ? L'automatisation gagne de plus en plus de secteurs dans lesquels nous voyons les machines assurer des tâches autrefois manuelles. Les conséquences sur la conception sont multiples. La première est la nécessité d'organiser en toute sécurité la cohabitation et le flux des robots et des personnes dans les zones d'activité et de circulation. La seconde est d'anticiper la transformation future des espaces en fonction des évolutions technologiques en matière d'encombrement, de charge au sol ou d'alimentation en énergies ; une autre est de prévoir les espaces de maintenance et de « *restauration* » de ces robots qui entrent dans la vie quotidienne des services.

**Dans quelle mesure impliquez-vous le personnel dans le processus de conception et d'aménagement des espaces ?**

Dans l'élaboration d'un projet, nous avons à cœur de nous mettre à l'écoute des utilisateurs pour construire sur mesure un projet fonctionnel, résilient et agréable à vivre.

Notre approche vise à questionner le programme, dans un premier temps en phase de concours, afin d'identifier les besoins et de le traduire spatialement puis de rencontrer les équipes pour s'assurer de l'adéquation des solutions.

Au moment du développement du projet, le personnel est consulté pour vérifier la pertinence des réponses architecturales proposées. Comme dans un grand jeu de rôles, l'architecte doit entrer dans la peau des utilisateurs et, le temps du projet, devenir cuisinier, laborantin, manutentionnaire pour concevoir les espaces de travail les plus adaptés à leur activité et leur bien-être. Au sein d'archipelago, notre équipe de recherche et innovation a formalisé la démarche dans une méthode de conception, le *scenario-based-design*. Des ateliers collaboratifs sont organisés avec le personnel pour explorer les projets de l'intérieur. Des profils types sont définis - patient, soignant, technicien - et chacun expérimente le projet de son point de vue pour mettre en évidence les qualités et les points à corriger.

Quand le projet entre dans la phase d'étude plus technique, des modèles physiques des locaux principaux - chambres, bureaux... - sont construits en grandeur réelle afin que le personnel puisse les tester et faire les derniers ajustements.

**Comment anticipez-vous l'évolution des lieux de travail pour le personnel dans les hôpitaux à l'avenir ?**

Le secteur hospitalier fait face à des exigences de plus en plus nombreuses tout en subissant une forte pression budgétaire. Une croissance technologique rapide, la demande légitime de confort, la réduction des affections nosocomiales, la pénurie de main d'œuvre sont parmi les défis du moment.

En tant que concepteurs, nous participons activement au développement de solutions innovantes pour faire face à ces défis en privilégiant résolument la durabilité et la circularité : conception d'espaces modulables et flexibles pour garantir leur reconversion rapide, organisation des services axée sur la mutualisation pour réduire les surfaces, attention maximale portée à l'ergonomie en alliant efficacité et bien-être au travail.



UZ Leuven Plateforme Logistique ©Steven Massart