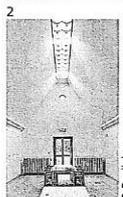
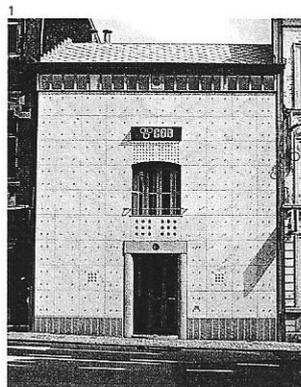


Bacob Banque et P&V Assurances L'architecture comme instrument de notoriété et de redéploiement

Propos recueillis par Pierre Loze

La généralisation de l'informatique, l'ouverture du marché européen ainsi que la concurrence qui s'exerce entre les sociétés ont amené ces dernières années bien du renouveau dans tous les domaines. Le secteur des banques et assurances a été particulièrement touché par ses nouvelles conditions et s'y est adapté très rapidement: décentralisation et redéploiement, maîtrise des coûts, nouvelles politiques commerciales et rafraîchissement de l'image, amélioration du service et rapprochement avec la clientèle ont été les techniques généralement appliquées. Les "produits" que proposent ces sociétés de service, pour être moins visibles n'en sont pas moins comparables à d'autres et sont d'ailleurs désignés comme tels. Mais la difficulté de les montrer ou de les exposer a cependant amené ces sociétés à confier à des architectes le soin de traduire dans l'espace le type de relation qu'elles cherchent à établir avec leur clientèle. Outre des fonctions très précisément définies, il s'agit aussi d'exprimer l'état d'esprit qui les anime, le dynamisme et la volonté de renouveau qu'elles cherchent à partager. Cette ouverture vers l'architecture a donné des résultats intéressants, notamment chez Bacob et P&V Assurances. Nous avons rencontré les départements concernés dans ces deux sociétés afin qu'ils nous fassent part de leur expérience.



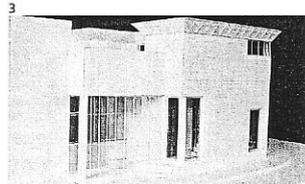
1/2. Agence Bacob Herstal, 1987
Architecte: Bruno Albert

3. Agence Bacob Seraing
Architecte: Bruno Albert

Chez Bacob Messieurs Karel Vandereycken et Michel Mast, tous deux architectes, sont nos interlocuteurs et nous éclairent sur la politique actuelle de cette banque. "Le point de départ d'une attitude à l'égard de cette question a été pour nous la construction du siège de Bacob à Bruxelles en 1981 par le Groep Planning. Le choix de se tourner vers des architectes pour construire un bâtiment à la mesure de ses besoins (et non vers un promoteur immobilier en vue d'acquiescer des bureaux) a été décisif et a marqué au sein de la banque, le début d'une culture architecturale qui s'est beaucoup développée depuis. En chiffre, Bacob c'est 560 agences à travers le pays dont 80% en Flandre, peu à Bruxelles et le reste en Wallonie. La banque compte 3.600 collaborateurs, elle occupe la septième place parmi les banques en Belgique, elle dispose du réseau d'automate le plus dense et c'est une des banques les plus informatisées. Le réseau de ses agences s'est adapté rapidement aux évolutions dans ce domaine et aux modifications des besoins de sa clientèle: trente chantiers de transformations ou de nouvelles implantations d'agences sont donc réalisés chaque année. La Bacob a créé un département qui s'occupe spécialement de la gestion du patrimoine immobilier réservé à son usage et de tous les projets qui y sont liés, mais aussi du choix des architectes externes qui élaborent des projets pour certaines agences. Cette équipe comporte quarante personnes dont sept architectes".

"A partir de '87, avec l'agence à Herstal confiée à Bruno Albert, nous avons pris l'habitude d'inviter des architectes à inter-préter à leur manière un programme que nous leur proposons. Bacob entend en effet offrir un service personnalisé à sa clientèle. S'écartant de l'axiome du marketing classique selon lequel une chaîne d'établissements doit se composer d'installations identiques, elle privilégie le "sur mesure" et une approche axée sur l'identité du lieu. Elle s'implante ainsi à travers des expressions différentes propres à chaque site, de façon contextuelle. C'est évidemment significatif et porteur d'une image de proximité qui, elle, est permanente. Bacob a ainsi encore fait appel à Bruno Albert pour son agence à Montignies-sur-Sambre, en '88, et a ensuite chargé Paul Robbrecht et Hilde Daem de la conception d'une agence à Kerksen en 1989 (publiée dans A+ n°138), et la même année Marie-Josée Van Hee et Johan Van Dessel ont réalisé une agence à Uccle (A+ n°114). La qualité d'un bâtiment ne dépend pas uniquement de critères fonctionnels et financiers, et nous avons la conviction que l'apport des architectes peut enrichir activement l'image de la banque dans la société et celle de l'architecture dans son environnement. En attendant des architectes qu'ils apportent une "valeur ajoutée" à ses bâtiments, Bacob veut aussi fournir une contribution active au développement de l'architecture en Belgique et mettre fin au cloisonnement artificiel entre construction et architecture."

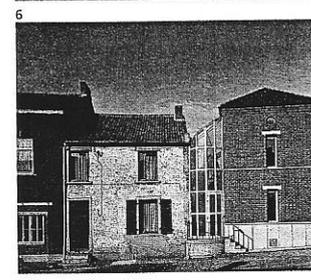
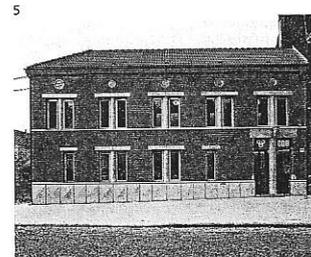
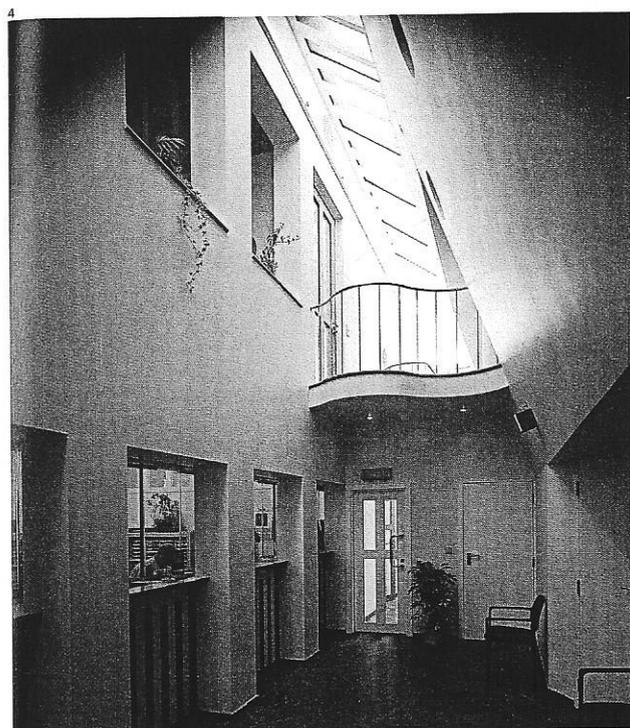
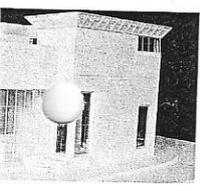
"La collaboration avec Bruno Albert a évidemment été très intéressante. Dans l'élaboration de ce projet, la part de l'architecte a cependant été plus importante que celle de notre équipe. Aujourd'hui, l'équilibre entre l'apport des architectes et celui de notre équipe est mieux réparti. Bruno Albert avait conçu l'agence de Herstal comme une sorte de coffre-fort. C'était son apport à l'image de ce qu'est une banque. Depuis, notre propre conception de notre activité et le rôle même de la banque dans la société ont beaucoup évolué. Les cartes de banque se sont généralisées, la relation avec la clientèle s'est désacralisée, la banque offre ses services, c'est un lieu de transparence où le client exécute lui-même une grande partie des opérations. Les opérations au guichet sont beaucoup moins nombreuses".



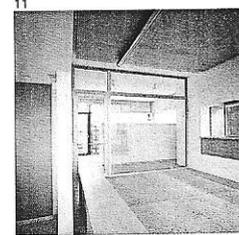
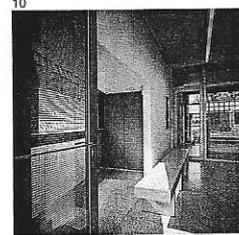
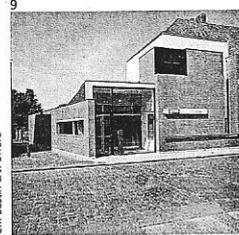
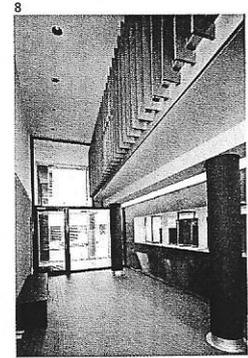
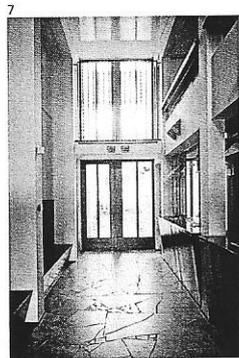
A+, no 146, juin-juillet, 3/1997, p 54-57

de '87, avec l'agence à Herstal Bruno Albert, nous avons pris d'inviter des architectes à inter-ur manière un programme que proposons. Bacob entend en r un service personnalisé à sa r écartant de l'axiome du marke-ique selon lequel une chaîne-ments doit se composer d'instal-ntiques, elle privilégie le "sur-une approche axée sur l'iden-1. Elle s'implante ainsi à travers sions différentes propres à a, de façon contextuelle. C'est nt significatif et porteur d'une roximité qui, elle, est perma-ob a ainsi encore fait appel à rt pour son agence à Monti-Sambre, en '88, et a ensuite Robbrecht et Hilde Daem de la d'une agence à Kerksen en bliée dans A+ n°138), et la ée Marie-Josée Van Hee et Dessel ont réalisé une agence à n°114). La qualité d'un bâti-nd pas uniquement de crionnels et financiers, et nous viction que l'apport des arch-enrichir activement l'image de ans la société et celle de l'archi-son environnement. En atten-ctes "ils apportent une itée" des bâtiments, Bacob urnir une contribution active ement de l'architecture en Art-tre fin au cloisonnement arti-struction et architecture."

ation avec Bruno Albert a évi-à très intéressante. Dans l'éla-ce projet, la part de l'archi-ndant été plus importante que e équipe. Aujourd'hui, l'équi-pport des architectes et celui ipe est mieux réparti. Bruno onçu l'agence de Herstal sorte de coffre-fort. C'était à l'image de ce qu'est une us, notre propre conception ivité et le rôle même de la a société ont beaucoup évo-; de banque se sont générali- n avec la clientèle s'est désa-nque offre ses services, c'est nsparence où le client exé- une grande partie des opé-érations au guichet sont ns nombreuses".



"Déjà, l'agence d'Ostende conçue en 1989 par Stéphane Beel traduit cette évolution vers une recherche de simplicité et de pragmatisme. Le bâtiment se veut ouvert afin de suggérer l'impression de facilité d'accès. C'est l'abandon de certains signes bancaires au profit d'une clarté de fonctionnement et l'adoption de matériaux et de modes d'expression plus courants. A partir d'alors nos agences réalisées à Turnhout en 1990 par Frank et Paul Wintermans, à Courtrai en 1991 par Paul Robbrecht et Hilde Daem, à Staden en 1992 et à Oostnieuwkerke par Ralf Coussée et Klaas Goris, à Merksem en 1994 et à Deurne en 1995 par Guido Driesen, Jan Meersman et Jan Thomaes ou à Charleroi en 1995 par Mario Garzanti s'inscrivent toutes dans cet état d'esprit. Il s'agit que l'architecture, sans perdre évidemment sa présence et ses qualités, s'efface complètement derrière le programme qu'elle met en forme et à travers lequel elle existe. C'est chaque fois un exercice de réflexion sur cette machine bien huilée qu'est l'agence de banque dans des contextes différents qui sont souvent, en plus, situés dans des endroits bien placés et intéressants".



- 4/5/6. Agence Bacob Montignies-sur-Sambre Architecte: Bruno Albert
- 7. Agence Bacob Uccle, 1989 Architectes: Marie-Josée Van Hee, Johan Van Dessel
- 8. Agence Bacob Deurne, 1995 Architectes: Guido Driesen, Jan Meersman, Jan Thomaes
- 9/10/11. Agence Bacob Oostnieuwkerke, 1990-93 Architectes: Ralf Coussée, Klaas Goris



12

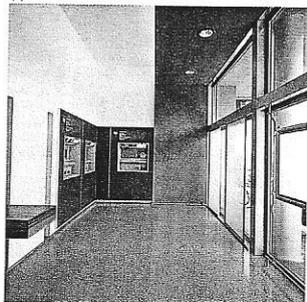
© Verne fotografie

12/13/14.
Agence Bacob
Beveren-Waas, 1995-96
Architectes:
Ralf Coussée, Klaas Goris



© Verne fotografie

14



© Verne fotografie

"Pour préparer le travail des architectes, nous avons constitué un groupe de réflexion qui coordonne les critères et objectifs des directions commerciales, de technologies informatiques, de la sécurité et de la communication, et nous associons les architectes à notre réflexion. A la différence d'autres activités commerciales, la banque n'a aucun objet à montrer. A partir du moment où elle abandonne les signes bancaires, les matériaux coûteux, etc. et se banalise pour augmenter son accessibilité, elle doit montrer son identité et faire apparaître son fonctionnement par la transparence. Mais transparence et accessibilité sont en contradiction avec les critères de sécurité. C'est donc chaque fois un problème difficile à résoudre. Nos dernières agences sont le fruit de cette réflexion qui met l'accent sur le fonctionnement et la lisibilité fonctionnelle de nos agences, et en fait le thème principal de l'architecture."

La dernière génération des agences Bacob correspond en effet à un nouveau concept, d'une remarquable nouveauté, basé sur une plus grande fluidité de circulation de la clientèle, devenue plus autonome, exécutant elle-même des opérations courantes diverses et n'ayant recours au personnel de la banque que lorsque c'est nécessaire,

pour une information ou un conseil voire un entretien avec le directeur ou un membre du personnel de l'agence. L'espace est organisé en deux zones distinctes mais visuellement reliées: espace de self-banking et transactions rapides, espace de conseils. Si une grande continuité visuelle relie ces deux espaces, le premier en contact aisé avec la rue est séparé de l'autre par une cloison vitrée ou même un sas de sécurité.

L'agence créée par Mario Garzaniti en 1996, à Liège, par son expression dynamique, la fluidité et la continuité des espaces traduit remarquablement cette nouvelle conception de la banque dont l'image est donnée par le trafic des personnes exécutant dans un cadre bien adapté aux besoins, différentes opérations avec une grande transparence. Une architecture basée sur une mise en forme des activités qu'elle sert et non plus sur une représentation architecturale de la banque, à travers des signes bancaires ou architecturaux. Dans le même esprit on peut citer encore l'agence de Beveren réalisée également en 1996 par Ralf Coussée et Klaas Goris, remarquable malgré un terrain extrêmement contraignant pour mettre en place cette dynamique, ainsi que l'agence d'Anvers en cours de réalisation par Vincent Van Duysen.



© Verne fotografie

13

information ou un conseil
entretien avec le directeur ou
re du personnel de l'agence.
est organisé en deux zones dis-
visuellement reliées: espace
anking et transactions rapides,
conseils. Si une grande conti-
elle relie ces deux espaces, le
contact aisé avec la rue est
l'autre par une cloison vitrée
un sas de sécurité.

crée par Mario Garzaniti en
ège, par son expression dyna-
fluidité et la continuité des es-
luit remarquablement cette
onception de la banque dont
donnée par le trafic des per-
écutant dans un cadre bien
besoins, différentes opéra-
ne grande transparence. Une
basée sur une mise en forme
s qu'elle sert et non plus sur
entation architecturale de la
ravers des signes bancaires ou
aux. Dans le même esprit on
encore l'agence de Beveren
jalern en 1996 par Ralf
Klaas, remarquable mal-
in extrêmement contraignant
en place cette dynamique,
agence d'Anvers en cours de
ar Vincent Van Duysen.

Chez P&V Assurances les préoccupations architecturales ont également fait leur entrée. Marnic Speltdoorn directeur de la communication et Christine Borremans, architecte, sont nos interlocuteurs et nous expliquent comment leur société a été amenée à faire appel à des architectes. "En 1990-91, le marché des assurances était très bousculé par la perspective de l'ouverture des frontières européennes. Notre société (alors PS et devenue depuis P&V) s'est interrogée sur son avenir dans ce contexte très changeant. La législation en évolution notamment concernant la durée des contrats et la fixation des prix laissait prévoir un marché beaucoup plus concurrentiel. Il est apparu alors que la société, qui existe depuis quatre-vingts ans, ne travaillait plus à la pointe des méthodes: elle comportait un réseau d'agents isolés répartis dans tous les pays, deux à trois mille personnes en Belgique avec les agents travaillant après journée. Notre réflexion a débouché sur un nouveau plan stratégique de redéploiement accompagné du lancement du nouveau nom de la société P&V et d'une redéfinition de l'image de la société".

"L'élément clé de ce plan consistait à regrouper les agents isolés et à rassembler tous les métiers de l'assurance qui travaillaient autrefois à domicile dans de nouvelles agences. Ces agences ouvertes dans une série de villes importantes seraient l'outil d'une politique de proximité avec la clientèle, allant de pair avec un service plus rapide, une plus grande efficacité et le rafraîchissement de l'image de la société. Il s'agissait en somme de décentraliser les opérations d'assurance et de régler sur place la plupart des problèmes dans ces agences qui devaient être un relais par rapport au niveau national. Cette évolution, qui est toujours en cours, a significé de grands changements dans les habitudes au sein de la société mais aussi un grand renouveau et elle a été une réussite", nous explique Marnic Speltdoorn.

Christine Borremans enchaîne en nous précisant comment ces intentions ont été traduites par l'architecture. "Pour mettre en place une image reconnaissable de P&V, nous avons fait appel au bureau ABG qui a rédigé un cahier des normes. Celui-ci a très précisément défini les lignes de force de la conception des agences P&V. Nous ne voulons pas apporter dans différents lieux un objet reconnaissable et toujours identique. Au contraire, le souci d'intégration dans le contexte, en un lieu spécifique doit exprimer notre politique de proximité et notre recherche d'une relation personnalisée avec le client. Une série de grands principes ont été mis en place,

nos agences comportent des vitrines qui suggèrent l'ouverture vers l'extérieur et l'accessibilité. Il n'est plus question de guichets, la relation avec le client se fait de part et d'autre d'une table, éliminant ainsi le rapport de pouvoir. Il faut aussi que, dès qu'il entre dans une agence, le client repère les espaces majeurs, qu'il y ait une lisibilité des zones de contact et de travail sans qu'une signalisation ou une hiérarchisation soient nécessaires. C'est-à-dire qu'il faut une traduction de la relation commerciale recherchée dans la disposition des lieux, dans la conception des espaces. A côté de cela, il faut que celle-ci favorise l'esprit d'équipe au sein des collaborateurs. Si le regroupement a significé de grands changements dans les habitudes, il est clair aussi que nous avons mis à la disposition de nos agents commerciaux un outil unique qui est le pivot de la bonne marche de leur relation avec la clientèle et de la qualité du service proposé. Le cahier des normes a également précisé tous les détails de notre manière de nous présenter à la clientèle, depuis le logo et la présentation graphique de nos documents, jusqu'aux détails du mobilier et des accessoires apparemment secondaires".

"P&V a lancé un programme très ambitieux de quatre-vingts agences en deux ans, c'est-à-dire environ une agence inaugurée par semaine. Le bureau ABG a accepté de relever le défi et l'essentiel de nos agences a été réalisé compte tenu de ces contraintes de délais, avec un niveau de faisabilité courant, conformément au cahier des normes établies. Certaines de nos agences comportent un programme plus large, du logement et d'autres activités commerciales parfois, dans un souci d'intégration à un tissu existant. Notre agence située Vrijdagmarkt à Gand ou celle de la place de la Vaillance à Bruxelles sont à citer par exemple. Dans certains cas, nous avons fait appel à d'autres architectes, à Georges Baines pour un projet d'agence à Zelzate (qui n'a malheureusement pas abouti, P&V ayant décidé une autre localisation pour l'agence de cette région), à Pierre Hebbelinck pour une agence à Wareme qui vient d'être achevée et pour une agence à Huy qui est en construction, à Dirk Deleuw pour une agence à Evere également en construction. J'ai été sensible à la qualité du travail de ces architectes et la direction de P&V s'est montrée ouverte à l'idée d'associer une image de qualité architecturale à la nouvelle identité de la société, si cela pouvait lui être bénéfique. Les architectes ont évidemment travaillé à l'intérieur du cahier des normes mais avec leur qualités propres. L'agence qui est terminée à Wareme a été très bien accueillie par nos collaborateurs et par la clientèle".

"Notre objectif, enchaîne Marnic Speltdoorn n'est pas ce que l'on appelle une "belle architecture" mais des bâtiments où l'on se sente à l'aise, qui collent avec notre nouvelle philosophie d'entreprise, qui expriment bien la relation avec la clientèle que nous voulons avoir, et une image de dynamisme, tournée vers l'avenir, à l'opposé du conservatisme. Le changement que nous avons lancé il y a trois ans et demi à peine est encore en cours. L'architecture de qualité peut y contribuer et apporter comme le dit notre publicité P&V, "la preuve qu'on peut faire de l'assurance autrement". Mais nous aurons vraiment gagné quand cela fera tout à fait partie de la culture de notre entreprise".