Kanal : comment le rêve est devenu réalité grâce à un pilotage réfléchi

Tim Janssens · 24 novembre 2026



© Sander Loockx - Johan Cordonnier et Francesca Crosby : « Une communication efficace était essentielle. Doser l'information à partager a été l'un de nos plus grands défis. »

Avoir un concept fort est une chose, le concrétiser en est une autre. D'autant plus lorsque le projet réunit de nombreux défis constructifs, une vaste équipe de conception internationale et des ambitions élevées en matière de qualité architecturale, de préservation du patrimoine et de durabilité. Pour accompagner le passage de la conception à l'exécution, Atelier Kanal a fait appel à Bureau Bouwtechniek. Aux côtés des architectes, Bureau Bouwtechniek a endossé un rôle de coordination complémentaire. Le bureau a contribué à structurer le processus de construction, à fluidifier la collaboration entre les intervenants et à résoudre les difficultés avant qu'elles ne prennent de l'ampleur. La mission dépassait le cadre habituel de l'architecte d'exécution ou du chef de projet. Johan Cordonnier et Francesca Crosby, architectes de projet, reviennent sur cette mission aussi atypique que stimulante. « Il fallait à la fois donner une direction et apporter un appui. »

Kanal était un projet hors du commun. La reconversion à grande échelle de l'ancien garage Citroën, au square Sainctelette à Bruxelles, exigeait une expertise technique pointue et une collaboration particulièrement efficace entre le maître d'ouvrage, le groupement international de conception, les bureaux d'études et les entreprises chargées des travaux.

C’est dans ce contexte qu’Atelier Kanal a sollicité Bureau Bouwtechniek au printemps 2021. Le bureau possédait déjà une solide expérience des grandes commandes publiques et des projets muséaux complexes grâce à sa participation, entre autres, à la réalisation du MAS et du KMSKA à Anvers et du Musée royal de l’Afrique centrale à Tervuren.

« La demande nous est parvenue par noAarchitecten, l’un des trois bureaux qui composent Atelier Kanal », raconte Johan Cordonnier. « Les offres des entreprises avaient déjà été remises et la mise au point technique du projet était en grande partie achevée. Notre mission différait donc sensiblement de celles que nous assumons habituellement en tant qu’architecte d’exécution. D’ordinaire, nous aurions assuré la mise au point technique du projet ou préparé le dossier d’appel d’offres. Ici, notre rôle consistait surtout à accompagner la collaboration dans les phases suivantes et à veiller à ce que le projet soit fidèlement réalisé sur le chantier. »

Un rôle de pilotage complémentaire aux côtés des architectes

Bureau Bouwtechniek a défini sa mission comme un « accompagnement des architectes pendant la phase de réalisation ». Ce choix de mots était délibéré. Selon Johan Cordonnier, la gestion de projet ne recouvrait qu’en partie la réalité de la mission. « Il s’agissait d’assurer un pilotage complémentaire aux côtés des architectes. Le suivi administratif de l’ensemble du processus sortait de notre périmètre. Atelier Kanal réunissait des architectes ambitieux, relativement jeunes, qui souhaitaient garder leurs responsabilités. Notre rôle était de les accompagner pour qu’ils puissent mener à bien leur mission, tant sur le plan technique que sur celui de la conception. »

Cette relation particulière appelait une approche sur mesure. « Chaque mission de ce type demande une approche différente », ajoute Francesca Crosby. « Beaucoup dépend de l’expérience, des compétences et des personnalités des personnes avec qui l’on travaille. Où faut-il apporter un soutien supplémentaire ? Quelles responsabilités l’équipe assume-t-elle elle-même ? Comment articuler au mieux ces différentes contributions ? Notre rôle s’est précisé au fil du projet, en concertation permanente avec Atelier Kanal. »

Bureau Bouwtechniek a pu s’appuyer sur sa vaste expertise constructive, tandis que les architectes restaient chargés de la mise au point technique. « Cette expérience était essentielle pour poser les bonnes questions, évaluer les risques avec justesse et repérer les problèmes potentiels suffisamment tôt, souligne Cordonnier. Nous avons parfois comparé notre rôle à celui d’un chef d’orchestre. Ce sont les musiciens qui font la musique, et la qualité de l’ensemble dépend en grande partie de la manière dont leurs contributions s’accordent. »

« Nous avons parfois comparé notre rôle à celui d’un chef d’orchestre. Ce sont les musiciens qui font la musique, et la qualité de l’ensemble dépend en grande partie de la manière dont leurs contributions s’accordent. »

La prise de décision à trois niveaux

Pour structurer la collaboration de manière claire et efficace, Bureau Bouwtechniek et Atelier Kanal ont mis en place trois niveaux de concertation. Le premier portait sur le suivi quotidien du chantier, avec la préparation et l’animation des réunions de chantier, la rédaction des comptes rendus et le

suivi des actions convenues. Cela permettait de suivre de près l'avancement des travaux et de résoudre à temps les difficultés opérationnelles.

Le deuxième niveau était consacré aux questions stratégiques. « En moyenne, un comité de pilotage se réunissait une fois par mois avec les principaux responsables du projet et des membres de la direction des différentes parties », explique Johan Cordonnier. « On y abordait les questions qui dépassaient la gestion quotidienne du chantier et appelaient des décisions à un niveau supérieur. Nous préparions ces réunions avec soin pour que chacun connaisse à l'avance les sujets à l'ordre du jour et les positions des différentes parties. Les participants arrivaient ainsi prêts à trancher sur des sujets qu'ils connaissaient déjà. »

Le troisième niveau consistait en des réunions de travail thématiques, surnommées en interne les « tables de cuisine ». Elles réunissaient les responsables de certains volets du projet, comme l'enveloppe du bâtiment ou les techniques spéciales. « Ces groupes plus restreints suivaient au quotidien les études d'exécution de l'entreprise et vérifiaient qu'elles respectaient les intentions du projet, précise Crosby. La structure était claire. Les questions opérationnelles, techniques et stratégiques pouvaient ainsi être traitées efficacement au niveau approprié. »

Anticiper les difficultés

Outre l'organisation de la prise de décision, Bureau Bouwtechniek a joué un rôle important dans le suivi du planning et la définition des priorités. « Chaque semaine, nous examinions avec les membres de l'équipe ce qui demandait une attention immédiate, ce qui devait être terminé dans les deux semaines et ce qu'il fallait préparer à plus long terme, parfois jusqu'à six mois à l'avance », explique Francesca Crosby. « Nous partions du planning d'exécution de l'entreprise et du chemin critique du projet. Nous utilisions même des notes autocollantes, que nous déplacions au gré de l'avancement du chantier. Cela paraît simple, mais ça nous a beaucoup aidés à garder une vue d'ensemble et à concentrer l'attention de chacun sur les bonnes priorités. »

Le repérage précoce des problèmes potentiels a aussi été déterminant. « Dans les projets complexes, certaines difficultés se développent progressivement, explique Johan Cordonnier. Il y a souvent des signes avant-coureurs. Notre expérience des grands chantiers nous permet généralement de les reconnaître assez vite. On peut contribuer à résoudre un problème technique en le soulevant à temps et en réunissant les bonnes personnes, avant qu'il ne s'aggrave et ait des répercussions sur le planning ou le budget. »

Pour Crosby, cette démarche proactive était essentielle. « Lorsque l'entreprise soulève un problème en réunion de chantier, il est souvent déjà trop tard pour agir efficacement. C'est pourquoi nous insistions constamment sur la préparation, sur la clarté des échanges et sur la nécessité de transmettre la bonne information au bon moment. »

« Au regard de l'ampleur et des ambitions du projet, le calendrier était particulièrement serré. Nous sommes très fiers d'être parvenus, ensemble, à concrétiser un projet aussi complexe. »

Le multilinguisme et la confiance au service du projet

Ces échanges étaient loin d'aller de soi. Le projet réunissait un grand nombre d'organisations, de disciplines et de nationalités. Atelier Kanal rassemblait des architectes belges, suisses et britanniques. Le maître d'ouvrage, les entreprises et les partenaires spécialisés parlaient également des langues différentes et avaient chacun leur culture de travail. « Le fait que Francesca et moi ayons grandi et étudié dans des environnements multilingues a été un atout important », explique Johan Cordonnier. « Il faut transmettre les informations techniques avec précision, tout en tenant compte des sensibilités et des attentes de ses interlocuteurs. Parfois, s'adresser à quelqu'un dans sa propre langue change beaucoup de choses. »

L'ampleur du chantier exigeait aussi une répartition rigoureuse des tâches. « En réalité, plusieurs grands chantiers se déroulaient en parallèle. Les travaux de construction neuve, de rénovation et de restauration s'imbriquaient constamment », explique Francesca Crosby. « Une seule personne ne pouvait pas maîtriser toutes les connaissances et informations relatives à l'ensemble du projet. Il fallait répartir les responsabilités et faire confiance à l'expertise des autres. En même temps, chacun devait disposer de suffisamment d'informations pour remplir sa mission. Une communication efficace était essentielle. Doser l'information à partager a été l'un de nos plus grands défis. »

La collaboration au cœur de la réussite

L'apport de Bureau Bouwtechniek restera largement invisible pour les futurs visiteurs de Kanal, alors même qu'il était étroitement lié aux ambitions du projet. Il fallait préserver autant que possible le caractère industriel d'origine de l'ancien garage. Les nouvelles fonctions muséales imposaient quant à elles des exigences élevées en matière de physique du bâtiment, de sécurité et d'équipements techniques.

Concilier ces exigences demandait des solutions constructives spécifiques et une évaluation attentive de leurs conséquences sur le planning, le budget et l'exécution des travaux.

« Transformer un bâtiment industriel conçu pour un usage bien précis en un musée destiné à accueillir des œuvres d'une très grande valeur représente déjà un défi considérable », observe Johan Cordonnier. « La tâche se complique lorsqu'on veut préserver autant que possible l'architecture existante. Prenons les façades historiques. Elles ont été entièrement démontées et restaurées, puis équipées d'un vitrage sous vide à hautes performances. Des interventions de ce type demandent souvent de sortir des procédures habituelles pour prendre les bonnes décisions. »

Pour Francesca Crosby, la force de Kanal tient à cette approche à la fois mesurée et techniquement exigeante. « Le bâtiment conserve une grande authenticité et son caractère industriel. Il a gagné en finesse et en performances. La reconversion respecte l'architecture d'origine et lui laisse toute sa place. »

Francesca Crosby et Johan Cordonnier reviennent avec satisfaction sur ce parcours et soulignent que le mérite revient à toutes les parties prenantes. « Quand on voit ce qui a été réalisé en une dizaine d'années, de la première programmation à l'ouverture, on peut parler d'une véritable prouesse. Vu de l'extérieur, dix ans peuvent sembler longs. Au regard de l'ampleur et des ambitions du projet, le calendrier était pourtant particulièrement serré. Nous sommes très fiers d'être parvenus, ensemble, à concrétiser un projet aussi complexe. Cela confirme aussi l'importance d'une bonne collaboration. Même en réunissant les meilleurs architectes, ingénieurs et entrepreneurs, il

faut de la confiance, une compréhension mutuelle et un pilotage réfléchi pour mener un tel projet à bien. »