

INSIGHT

JUIN 2017

ORANGE GARDENS, PROJET IMMOBILIER
EXEMPLAIRE ET PROJET D'ENTREPRISE EN MARCHE

INTERVIEW CROISEE ENTRE
ELISABETH BELOIS FONTEIX, SPONSOR DU PROJET &
DRH DE LA DIVISION INNOVATION, MARKETING ET
TECHNOLOGIES D'ORANGE
& ALAIN ANDRE, DIRECTEUR DE PROJET & DIRECTEUR
SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL D'ORANGE

Entre 2015 et 2016, Sia Partners a accompagné sur 18 mois la Direction de Projet et la Direction de Site et de l'expérience salarié sur le volet managérial et humain du projet de déménagement « C5 », devenu Orange Gardens.

Ce projet ambitieux de déménagement de 3 000 collaborateurs sur un site unique de plus de 72 000 m² à Chatillon visait à regrouper les équipes franciliennes de la filiale Innovation, Marketing et Technologies (IMT), auparavant réparties sur 7 sites.

Inauguré par le Président de la République Française en mai 2016, le site porte l'ambition d'offrir aux collaborateurs de nouveaux espaces de travail innovants, adaptés aux modes de travail disruptifs et collaboratifs des métiers de la recherche et du secteur technologique du Groupe.

Cette mission a fait intervenir l'UC Ressources Humaines & Transformation en collaboration avec l'UC Telecom, Médias, Innovation. Sia Partners est intervenu en appui des acteurs dans la mise en mouvement de toute la ligne managériale et des salariés en faveur de ce projet, qui est autant un programme immobilier qu'un projet d'entreprise.

Un an après l'installation effective des équipes sur le site, retour sur les temps forts de Gardens avec le regard croisé d'Élisabeth Belois Fonteix et d'Alain André, respectivement sponsor et directeur du projet.

“ Le site est un catalyseur de ce qu'incarne IMT : modernité, transversalité, nouvel état d'esprit. ”

Quel est votre ressenti, un an après l'emménagement ? En quoi le projet a-t-il été fondateur ?

Élisabeth Belois Fonteix : « Je ressens de la fierté d'avoir contribué à la réussite d'une aventure collective. Ce projet a été fondateur car il nous a permis d'écrire une page nouvelle. Il y a un avant et un après Orange Gardens, une nouvelle dynamique s'est créée. Le site est un catalyseur de ce qu'incarne réellement IMT : modernité, transversalité, nouvel état d'esprit. On l'a construit ensemble, on le vit ensemble. C'est un lieu conçu pour travailler ensemble, où se matérialisent la

transformation de l'entreprise et de ses modes de travail, où l'on peut se voir facilement dans un monde de plus en plus virtuel.

Au-delà d'IMT, Gardens est fondateur pour le Groupe dans son approche des projets immobiliers qui intègre à présent dans leur conception la qualité de vie au travail et les nouveaux modes de travail. »

“ Gardens a plus fait pour la renommée d'Orange que de longs discours. ”

Alain André : « J'éprouve de la fierté parce que Stéphane Richard, que nous avons accueilli récemment sur le site, s'y est exprimé en précisant que Gardens a plus fait pour la renommée d'Orange que de longs discours. Nous avons réussi à démontrer que nos projets immobiliers dépassent de loin la seule problématique immobilière. Ils sont vecteurs d'efficacité opérationnelle, de bien-être au travail et de rayonnement de l'entreprise. À cet égard, nous avons initié une nouvelle manière d'aborder ces sujets dans l'entreprise. »

Avec le recul, quels ont été les moments forts du projet ? Quels défis avez-vous remportés ?

Élisabeth Belois Fonteix : « Parmi les moments forts, je relève la montée en puissance progressive de notre communication par des rendez-vous réguliers avec les managers, les salariés et les assistantes ; les showrooms qui ont accueilli plus de 500 salariés car le projet est alors passé d'une idée portée par quelques-uns à une réalité tangible pour le plus grand nombre ; la consultation menée avec les Institutions Représentatives du Personnel, fruit de plusieurs années de travail ; l'arrivée des salariés sur les lieux lors de l'emménagement, vecteur déterminant d'appropriation ; et lorsque l'équipe projet a pris acte que, malgré les séquences de tension et de doute inhérentes à ce type de projet, elle avait atteint ses objectifs.

“ Nous avons fait le pari que nous pouvions faire tomber les murs. ”

Parmi les défis remportés, il y a eu selon moi la sortie d'une logique purement organisationnelle dans l'occupation des espaces, la promotion de concepts d'aménagement adaptés au mode projet, et l'embarquement réussi des salariés dans des

espaces partagés. Nous avons fait le pari que nous pouvions faire tomber les murs. »

Alain André : « Je retiens tous les moments de rencontre avec les salariés : la présentation du projet en open cafés sur les sites de départ, l’emménagement sur le site d’accueil par vagues successives, l’inauguration du site. Je relève aussi le kick-off au tout début avec l’architecte et le top management, la pose de la première pierre en prenant conscience de l’étendue du terrain et du chantier, les réunions de l’équipe projet.

En ce qui concerne les défis remportés, le premier d’entre eux a été de livrer le bâtiment à date, dans un timing très serré. 4 ans sur un projet de cette envergure, c’est finalement très court. Le deuxième défi a été de changer le mode de fonctionnement d’équipes qui venaient d’univers, d’organisations et d’espaces de travail différents. En voyant les salariés heureux de travailler sur le site, on se rend compte aujourd’hui, un an après, que nous avons gagné notre pari. Le troisième défi a été d’embarquer les relations sociales dans un processus unitaire. Nous avons réussi à instaurer un bon dialogue social en créant notamment un inter-CHSCT. Bien avant la loi El Khomri ! »

Dans ce cadre, quels ont été les apports de Sia Partners ?

“ Vous avez contribué à mettre de l’intelligence relationnelle et émotionnelle dans le système. ”

Élisabeth Belois Fonteix : « Sia Partners a démontré un état d’esprit de partenaire à l’écoute, capable de s’adapter au fur et à mesure à nos besoins, même si ceux-ci n’étaient pas toujours conformes au cahier des charges de l’intervention fixé au départ.

Vous avez apporté votre finesse relationnelle pour nous aider à créer les liens et les ponts, la relation humaine. Vous avez contribué à mettre de l’intelligence relationnelle et émotionnelle dans le système.

Vous avez ainsi accompagné efficacement l’équipe projet en faisant le liant, en étant à l’écoute, en apportant une hauteur de vue à des acteurs qui étaient souvent et par la force des choses, le nez dans le guidon et les procédures, en détectant les points d’alerte ou d’attention, en aidant globalement à structurer le projet. »

Alain André : « J’ai apprécié le savoir-faire de Sia Partners en matière de dialogue avec les salariés, votre proximité avec les équipes, votre écoute du terrain, votre rôle déterminant dans l’organisation des informations aux salariés. Vous avez joué un rôle précieux de go-between entre les non-dits des multiples parties prenantes : salariés, managers, occupants, équipe projet. Vous avez adopté la juste position et à ce titre, vous avez réussi à vous faire accepter de tous ces acteurs, ce qui n’était pas gagné.

Plus largement, le fait de s’adresser sur ces sujets-là à un partenaire neutre externe, qui ne peut être soupçonné d’adopter un parti-pris, est important. »

“ Ce qui a changé, c’est d’abord le plaisir des salariés à venir travailler ensemble sur le site. ”

Qu’est-ce qui a changé dans la façon de travailler, depuis l’installation des équipes sur le site ? Comment y vivre ensemble l’innovation ?

Élisabeth Belois Fonteix : « Ce qui me frappe en premier lieu, ce sont les regards et les expressions des salariés ; quand je les croise, ils me semblent moins tristes ou moins fermés qu’avant. Ce qui a changé, c’est d’abord leur plaisir à venir travailler ensemble sur le site. Ils me disent que c’est plus simple pour eux de collaborer sur Gardens, de surcroît dans un cadre de vie agréable, même si ce n’est pas toujours facile d’accéder au site par les transports en commun.

Un autre point d’évolution est l’apparition de la notion de Vie sur le site, pour incarner un lieu où l’on apprend sur son domaine d’activité et sur les autres. Nous avons mis en place beaucoup d’évènements avec, chaque semaine, des programmes d’activités culturels ou orientés « business » proposés à tous.

Le site est enfin devenu un outil de travail, de communication et d’échanges ouvert aux collègues des autres entités du Groupe qui y organisent régulièrement des séminaires. Et ils ne se font pas prier pour venir !

La meilleure façon de vivre ensemble l’innovation sur le site est de susciter et stimuler l’intelligence collective au quotidien. »

Alain André : « C'est un site très agréable qui facilite les échanges, la communication et le travail en proximité entre des salariés qui ne se connaissaient pas nécessairement jusque-là. Je croise aussi des élus du personnel qui viennent y travailler avec le sourire ! Gardens a également fait progresser le Groupe dans la mise en œuvre du télétravail, et les managers dans l'animation des équipes à distance.

Vivre ensemble l'innovation sur le site, c'est d'abord la rendre plus visible qu'elle ne l'était jusque-là. De ce point de vue, le site le permet, notamment avec le showroom, le tiers lieu et les projets intrapreneuriaux qui attestent que l'on peut vraiment travailler différemment sur Gardens. On pourrait aussi aller plus loin qu'actuellement en termes de solutions technologiques mises à disposition des salariés, par exemple en termes de contrôle d'accès, de flexibilité des espaces ou de réservation des salles. »

Quels sont vos prochains challenges ?

“ Nos salariés ont des attentes très fortes d'outils performants et de services personnalisés. ”

Élisabeth Belois Fonteix : « Tout n'est pas terminé, loin de là. Le naturel peut revenir vite ! Une conception organisationnelle et cloisonnée des espaces perdure, au détriment de la notion d'univers de travail qui n'est pas encore bien appropriée par les managers. Le site est vivant, nous donnons la priorité au mode projet, à l'amélioration continue. Nous menons des études pour densifier les espaces insuffisamment occupés et développer leur usage par des aménagements adaptés. »

“ Le site est vivant, nous donnons la priorité au mode projet, à l'amélioration continue. ”

Alain André : « Notre premier challenge porte sur l'environnement de travail des salariés. Cette réflexion, engagée avec Gardens, accompagne la transformation du Groupe dans tout le processus Orange digital et humain. Il n'y a plus d'unicité de temps, d'espace ni d'action : la frontière entre temps professionnel et personnel s'estompe, les collaborateurs peuvent travailler de chez eux ou d'un tiers lieu, et ils peuvent agir en même temps sur plusieurs projets. Il faut, en conséquence, que nous adaptions nos offres de services à nos salariés, en partant de leurs besoins et de leurs usages, avec

des coûts raisonnables. Il importe aussi que nous intégrions dès en amont des projets immobiliers, des budgets dédiés à la réflexion sur la qualité de vie au travail.

Notre second challenge est d'impulser au sein du Groupe cette nouvelle manière de penser et de délivrer l'immobilier avec toutes les parties prenantes concernées, direction de l'immobilier et futurs occupants. Qu'ils s'agisse de projets à Paris ou en région, d'espaces vétustes à transformer ou de sites à construire et à créer, nos salariés ont des attentes fortes d'outils performants et de services personnalisés, en particulier les plus jeunes pour lesquels c'est un facteur de fidélisation important. »

Orange Gardens

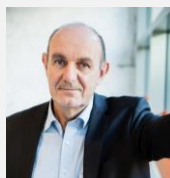
CHIFFRES CLÉS

- Un projet immobilier de 4 années
- 3 500 postes de travail
- 3 000 collaborateurs regroupés, issus de 7 sites franciliens
- 72 000 m² de superficie
- Plus de 750 m² d'espaces dédiés à la valorisation de l'innovation auprès des publics
- 242 espaces collaboratifs
- 384 salles de reunion
- 30 salles d'innovation
- 1 600 places de parking dont 160 réservées aux véhicules électriques
- 174 places de vélos
- 92 % des salariés satisfaits par leur nouvel environnement de travail dès la première semaine sur le site



**Élisabeth
Belois Fonteix**

- Senior Vice President Human Resources, Innovation, Marketing and Technologies Division, Orange SA, depuis 2013.
- Senior Vice President Human Resources Orange Labs Network & Carriers, de 2010 à 2013.
- Directrice des Ressources Humaines France, Orange Business Services, de 2006 à 2010.



Alain André

- Directeur Santé, Sécurité et Qualité de Vie au Travail, pilote le déploiement de la politique Groupe en la matière au sein des différentes entités et filiales, en France et à l'international
- Nommé auprès du DRH Groupe pour piloter la mise en œuvre du Contrat Social en 2012.
- Plus de 30 ans de responsabilités opérationnelles de management, puis de direction au sein du Groupe Orange.

CONTACTS SIA PARTNERS

Isabelle Denervaud - Partner Telecom, Innovation, Media

+33 (0)7 60 62 31 02

isabelle.denervaud@sia-partners.com

Ronan Guellec - Project Director HR & Transformation

+33 (0) 6 66 99 71 67

ronan.guellec@sia-partners.com

Copyright © 2017 Sia Partners. Any use of this material without specific permission of Sia Partners is strictly prohibited

ABOUT SIA PARTNERS

Founded in 1999, Sia Partners is an independent global management consulting firm with over 850 consultants and an annual turnover of USD 155 million. The Group has 20 offices in 15 countries, including the U.S., its second biggest market. Sia Partners is renowned for its sharp expertise in the Energy, Banking, Insurance, Telecoms and Transportation sectors.



Abu Dhabi

PO Box 54605
West Tower #605
Abu Dhabi Mall - UAE

Amsterdam

Barbara Strozilaan 101
1083 HN Amsterdam -
Netherlands

Brussels

Av Henri Jasparlaan, 128
1060 Brussels - Belgium

Casablanca

14, avenue Mers Sultan
20500 Casablanca -
Morocco

Charlotte

401 N. Tryon Street, 10th
Floor
Charlotte, NC 28202 - USA

Doha

PO Box 27774 Doha
Tornado Tower #2238
West Bay - Qatar

Dubai

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Hong Kong

23/F, The Southland
Building,
48 Connaught Road Central
Central - Hong Kong

Houston

4306 Yoakum Boulevard
Suite 350
Houston TX 77066

London

2nd Floor, 4 Eastcheap
London EC3M 1AE - United
Kingdom

Luxembourg

7 rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg

Lyon

3 rue du Président Carnot
69002 Lyon - France

Milan

Via Gioberti 8
20123 Milano - Italy

Montreal

2000 McGill College, Suite
600,
Montreal QC H3A 3H3 -
Canada

New York

111 Broadway, Suite 1403
New York, NY 10005 - USA

Paris

12 rue Magellan
75008 Paris - France

Riyadh

PO Box 502665
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Rome

Via Quattro Fontane 116
00184 Roma - Italy

Singapore

3 Pickering street #02-38
048660 Singapore

Tokyo

Level 20 Marunouchi Trust
Tower-Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan



For more information, visit: www.sia-partners.com

Follow us on [LinkedIn](#) and [Twitter @SiaPartners](#)

siapartners