Entretien d'expert n°9

Le Smart Building pour une meilleure qualité de vie au travail

Avec Véronique Karcenty

Groupe Orange - Directrice de l'environnement digital des salariés

Véronique Karcenty – Groupe Orange – Directrice de l'environnement digital des salariés

Bridge, le nouveau siège d'Orange vitrine du savoir-faire du Groupe, innovant, connecté et paré pour le monde d'après

Le groupe Orange a lancé la réflexion de son nouveau siège en 2014. Livré en juillet 2021, ce bâtiment de 8 étages et 56 000 m², basé à Issy Les Moulineaux, peut accueillir plus de 3 000 salariés. L'ambition est forte : avoir un lieu de type Campus qui soit une vitrine du savoir-faire et de la capacité du Groupe à être en position de leader sur le Smart Building, en offrant une expérience unique à tous les collaborateurs ainsi qu'aux visiteurs accueillis sur le site.

Dessiné par l'architecte Jean-Paul Viguier, conçu par le promoteur immobilier Altarea-Cogedim et installé à l'entrée de la ville d'Issy-les-Moulineaux, en bordure de Seine, le bâtiment répond au nom de Bridge. Il se caractérise pour son design vitré lui donnant un aspect moderne, tout en laissant entrer un maximum de lumière et permettant de garder une ouverture sur l'extérieur.

Les réflexions lors de la conception du bâtiment étaient doubles : d'une part, renforcer la qualité de vie au travail en digitalisant les espaces et en y ajoutant tous les services nécessaires, et d'autre part, personnaliser les espaces de travail (appelés « quartiers ») en fonction des métiers, des usages et des proximités à créer entre équipes.

Une démarche participative pour élaborer une offre de services innovante, capable de répondre aux besoins dans une logique de parcours de bout en bout

Afin que le Groupe puisse offrir à ses collaborateurs les mêmes solutions innovantes que celles proposées à ses clients Entreprise et Grands Comptes, la Direction de l'Environnement Digital des Salariés travaille avec son partenaire interne Orange Business Services sur l'analyse du besoin en interne : focus groupes, questionnaires et baromètres d'expérience salarié servent à définir plusieurs segments d'usage liés par exemple au métier ou à la zone géographique. Les services issus du catalogue de la Direction répondant de manière la plus pertinente à ces usages sont ensuite sélectionnés pour être implémentés sur site et rendre les parcours digitaux les plus fluides possibles.

Des services de bout en bout qui fluidifient le parcours des collaborateurs : « Les services intégrés au sein de nos locaux répondent avant tout à des besoins simples du quotidien : réserver une salle ou un box, récupérer ses impressions avec son smartphone, commander son repas à la cantine... ». Chacun de ces espaces ont été digitalisés et l'ensemble est accompagné d'une application : Facilities Now. Elle est téléchargeable par tous les occupants de Bridge et propose de nombreux services : cartographie complète du bâtiment, réservation de salles, contrôle des salles, réservation de la place de parking...

Côté mobilité, l'installation de Microsoft 365 sur tous les postes de travail va permettre l'interopérabilité entre PC et smartphone, rendant l'environnement de travail accessible partout. Pour Véronique Karcenty, « au-delà de la réussite technique de ces services, il est primordial de veiller à leur aadoption par l'ensemble des collaborateurs, ce qui nécessite un travail d'accompagnement et de formation. »

Le travail facilité au quotidien : pluralité des lieux de travail, connectivité 5G, services digitaux adaptés aux différentes situations de travail. Bridge renforce aussi bien le lien social que la concentration, pour gagner à la fois en bien-être et en productivité. « Les salariés sont ravis : ils ne s'attendaient pas à trouver autant d'options si faciles d'utilisation ». L'une des clés de ce succès : la construction de l'offre digitale de Bridge sur la base des besoins métiers, pour mieux susciter l'adhésion. « Un projet de transformation de cette ampleur se mène avec les équipes », rappelle Véronique Karcenty. Le projet Bridge aura aussi été une étape majeure dans la création du catalogue de services digitaux destinés à tous les sites du Groupe, actuels et futurs. Un catalogue des solutions utilisables dans les immeubles Orange est aujourd'hui à la disposition de tous les chefs de projet qui doivent opérer un déménagement ou un réaménagement quel que soit sa taille permettant une unité de look and feel dans tous les nouveaux espaces en France.

Une optimisation et une personnalisation de l'espace permises par le numérique

Dans la conception du bâtiment, le groupe Orange a inclus dans la réflexion une segmentation des métiers afin de personnaliser les quartiers. Chaque métier ayant ses propres spécificités (son organisation, ses modes de travail, ses habitudes, ...) les groupes de travail chargés d'identifier les besoins ont voulu dépasser l'approche « classique » consistant à utiliser un personae non différencié pour imaginer les cas d'usages. Ainsi, divers cas d'usages personnalisés en fonction du métier du collaborateur ont été utilisés. « Les espaces et les services doivent pouvoir être personnalisés en fonction du profil métier d'un collaborateur et de ses besoins. Cela passe par exemple par l'aide à la localisation des membres d'un collectif auquel il appartient pour les rejoindre sur un site donné, la réservation d'un espace de corpoworking pour s'enrichir d'autres compétences, ou encore l'accompagnement humain et matériel pour animer des équipes réparties à différents endroits ».

L'impact de la crise de la COVID-19 sur le fonctionnement : une prise en compte partielle du télétravail

« Avec le lancement des nouveaux projets immobiliers du groupe Orange, nous avons d'abord pensé des services digitaux destinés aux occupants réguliers », rappelle Véronique Karcenty. « Nos salariés les plus nomades devaient par ailleurs disposer d'outils afin de travailler confortablement en mobilité.

Avec la Covid-19, tout s'est accéléré : les besoins d'environnement de travail à distance ont émergé massivement. Nous avons réalisé en 3 mois ce qui était prévu à un horizon de 2 ou 3 ans. »

Le Groupe souhaite dans le même temps rationaliser son offre interne afin d'en faciliter le suivi. Cela passe notamment par la fourniture d'équipements selon les besoins réels des collaborateurs, ainsi que par un référencement des services digitaux couvrant la majorité des besoins.

Les besoins plus spécifiques sont aussi couverts. Le travail de segmentation des salariés a permis de définir 8 grandes familles de salariés avec des besoins communs et ainsi nous couvrons la majorité des besoins, nous savons évidemment aussi répondre à des besoins spécifiques notamment ceux liés au handicap ou à des métiers de niche.

Quant au télétravail, il était déjà installé au sein du Groupe avant la Covid-19. Bridge a été pensé pour être utilisé de façon hybride. Les services digitaux proposés par le bâtiment ont été pensés en amont avec une importance forte accordée à la flexibilité des espaces. De fait, de nombreuses situations de travail ont été imaginées : espaces ouverts, flex office, bulles individuelles, terrasses végétalisées...

Bien qu'ayant donné lieu à un important travail de design et de conception amont, le ROI de l'opération n'est pas facile à déterminer, d'autant qu'il était attendu du bâtiment qu'il joue un rôle de vitrine du Groupe et de son savoir-faire.

Le nouveau défi au lendemain de la Covid-19 : faire revenir les collaborateurs

La pandémie de la Covid-19 a bouleversé les pratiques et a challengé les entreprises dans

l'usage que les collaborateurs peuvent faire de leurs locaux. Alors qu'au lendemain de la pandémie, le télétravail est davantage plébiscité : comment redonner de l'attractivité à un bâtiment pensé et conçu dans un monde où les outils ne permettaient pas une utilisation aussi massive du télétravail ?

Une partie de la réponse peut venir du digital : il s'agit aujourd'hui de rendre l'expérience de travail hybride mi-télétravail / mi-présentielle la plus fluide possible. Cette expérience peut être permise par un environnement de travail digitalisé.

En revanche, une autre partie de la réponse n'est pas digitale mais plutôt dans les pratiques managériales. En effet là où « dans le monde d'avant » elles étaient plutôt assez globalisées, standardisées, aujourd'hui la tendance semble aller vers des fonctionnements d'équipe, chaque manager doit inventer avec son équipe, dont les membres ont des régimes de télétravail très divers (jusqu'à 3 jours par semaine chez Orange), son propre mode de fonctionnement. Une bonne occasion de construire tous ensemble, manager et collaborateurs ses propres rituels et modes de fonctionnement. Ce n'est pas simple pour les managers de premier niveau qui sont probablement ceux qui sont le plus challengés par ces nouveaux modes de travail.

À l'heure du développement du télétravail, le volet nomade a été aussi pris en compte, avec la présence de grandes zones de co-working et de postes de travail fibrés non attitrés. Sans oublier la 5G.
"Personnellement, je ne crois pas au full télétravail. Je ne partage pas l'avis de Google, qui considère que l'organisation en homeworking sera définitive", nuance d'ailleurs Stéphane Richard, sachant que le télétravail régulier concerne 10 % des salariés d'Orange et le télétravail occasionnel 30 %. Et d'ajouter : "Nous avons 30 000 salariés en région parisienne. S'il faut faire venir davantage de personnes, nous aurons une marge d'accueil".

Enseignements et perspectives

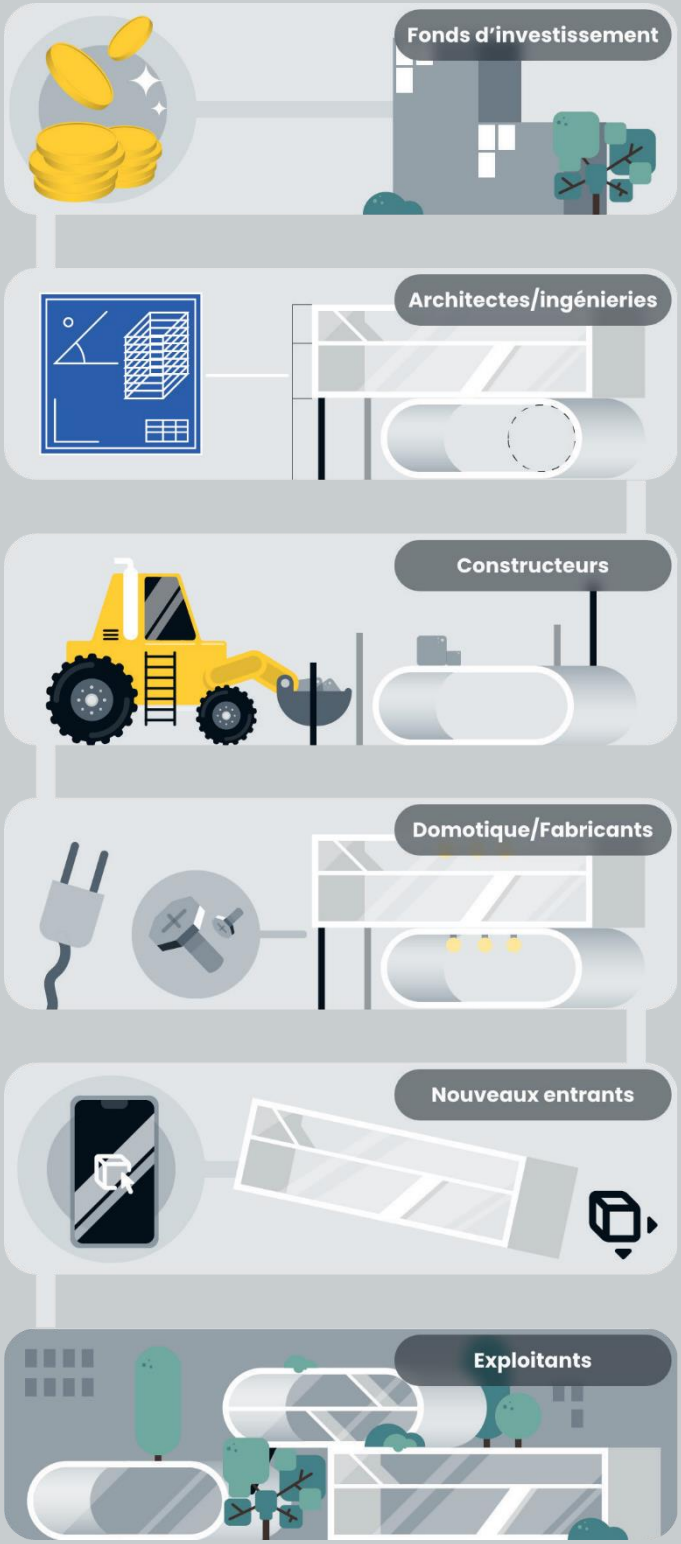
Orange déploie des projets immobiliers d'envergure en réponse aux nouveaux modes de travail et aux attentes des collaborateurs. Le Groupe s'appuie sur Orange Business Services pour intégrer à ses sites des services digitaux innovants permettant à ses salariés de vivre une expérience de travail optimale.
Pensé avant la pandémie de la Covid-19, Bridge doit relever le défi de « faire revenir les collaborateurs au bureau » en s'appuyant sur tous les services proposés aux salariés afin de créer des conditions de travail optimales. Une nécessaire adaptation aux modes de travail hybrides : si l'intégration des nouveaux modes de travail n'est pas nouvelle pour Orange, la crise de la Covid-19 a tout accéléré. Un modèle hybride entre télétravail et présentiel semble se généraliser, ce qui ne sera pas sans impact sur la politique immobilière du Groupe.
« Nous entrons dans une ère de pluralité des lieux de travail, avec des locaux qui doivent pouvoir aussi bien renforcer le lien social que permettre la possibilité de s'isoler », explique le Directeur Immobilier du Groupe.
« Les outils numériques utilisés en mobilité devront de leur côté reconstituer au mieux l'expérience des échanges humains pour « augmenter » le collaborateur.
L'aménagement, le mobilier et les équipements digitaux ainsi que la mise en place de services numériques ont donc la même importance au sein d'un projet immobilier cohérent. »

Approche

De nombreux secteurs ont vu leur « business model » bouleversé par la transformation digitale : les médias, le commerce et la distribution, les télécoms, l'hôtellerie et tourisme, les transports… Cette transformation s'est réalisée par la combinaison de tendances de fond d'une part, et de caractéristiques intrinsèques au secteur d'autre part.

La filière du bâtiment et de l'ingénierie n'échappe pas à la règle, et si celle-ci a pris un certain retard à l'allumage, la digitalisation semble maintenant s'accélérer, comme en témoigne le nombre de start-up de la constructech ou les impulsions du gouvernement (le plan BIM 2022 lancé en 2019 a été prolongé en décembre 2021) et ainsi, tous les acteurs de la filière seront structurellement impactés.

Pour essayer de mieux comprendre la dynamique à l'œuvre au sein du secteur, nous avons interviewé une vingtaine de professionnels issus de toute la filière (cf. encart) afin d'éclairer ce sujet d'enjeu majeur.

Notre vision des acteurs de la filière

Cette transformation numérique impacte l'ensemble des acteurs de la filière, ainsi, dans le cadre de la rédaction de cet article, nous avons fait le choix d'interviewer les représentants des différents acteurs de la filière.