INDUSTRY REPORT

Le bureau ne meurt pas. Les anciennes règles du jeu, si.

Les États Généraux du Bureau du Futur · FM & Work Design Days 2026.
Rapport produit par Osol.

Keynote : Maxime Cousin · Interview : Sophie Distel (Republik)

CONFIDENTIEL

LIEU	DATE	ORGANISATEUR
Deauville, France	15 avril 2026	Republik Workplace

Sommaire

SECTION A · CADRAGE

Contexte et présentation · 3

Executive Summary · 4

SECTION B · ANALYSE

1. Le bureau en 2026 · 5

2. La pyramide des besoins · 7

3. Les 5 tendances · 8

4. Géographies · 15

5. Vers un modèle dominant ? · 17

SECTION C · FERMETURE

Conclusion · 19

À propos · 20

CADRAGE

Contexte et présentation

Les États Généraux du Bureau du Futur · FM *&* Work Design Days 2026

Republik Workplace · 15 avril 2026 · Deauville

Le FM & Work Design Days est l'un des rendez-vous les plus attendus du secteur en France. Chaque année, il réunit à Deauville les décideurs du facility management, de l'immobilier corporate et du workplace design autour de conférences, de visites et d'échanges qui font le point sur l'état réel du bureau en Europe.

L'édition 2026 a ouvert sur une keynote de fond conçue comme un dialogue entre deux regards complémentaires. Olivier Saguez, fondateur de l'agence éponyme et figure de référence du design d'espace en France, y a apporté sa perspective de créateur, sensible à l'esthétique, à la marque et à l'expérience spatiale. Maxime Cousin, CEO et co-fondateur d'Osol, y a déployé une lecture stratégique et internationale du bureau de demain, nourrie de visites dans une quinzaine de pays et d'une immersion continue dans les débats du secteur en Europe, aux États-Unis et en Asie. L'interview a été conduite et modérée par Sophie Distel, journaliste et directrice de Republik Workplace.

Ce rapport restitue les enseignements de cette ouverture. Il traite principalement de l'intervention de Maxime Cousin, dont la densité analytique et les cas terrain se prêtent particulièrement à une mise en forme documentaire. La perspective d'Olivier Saguez, plus directement ancrée dans la pratique du design, y est présente en filigrane à travers les exemples et les tendances partagées.

Ce rapport n'est pas une retranscription. C'est une analyse structurée, reformatée pour être utile à la lecture autonome. Chaque section correspond à un bloc thématique de la keynote, réorganisé pour servir les décideurs qui n'étaient pas à Deauville.

Pour qui : Directeurs de l'Environnement de Travail, Facility Managers, responsables Immobilier Corporate, DSI impliqués dans les projets workplace, équipes design et architecture.

EXECUTIVE SUMMARY

Executive Summary

Le bureau n’est pas mort. Les anciennes règles du jeu, si. Ce qui disparaît, c’est le bureau générique, celui qu’on duplique à l’identique d’un site à l’autre avec un playbook de 200 pages. Ce qui émerge à sa place est plus exigeant et plus intéressant : un bureau qui doit mériter la présence de ses occupants, qui s’ancre dans une culture locale, et qui apprend de ses usages réels pour évoluer en continu.

La keynote d’ouverture des États Généraux du Bureau du Futur a posé ce cadre avec clarté et l’a nourri de cas concrets issus de quatre continents. Elle a aussi formulé quelques vérités inconfortables : 70 % des investissements IA des grandes entreprises ne produisent aucune valeur business, faute de stratégie data. L’insatisfaction acoustique plafonne à 30 % depuis quinze ans sans progrès. Et le débat sur le nombre de jours au bureau est probablement la question la plus mal posée du moment.

Key Takeaways

1 “Earn attendance.” Le bureau n’est plus un lieu par défaut. Il est en concurrence directe avec le domicile et le coworking. Il doit prouver sa valeur chaque jour.

2 La pyramide des besoins prime sur tout. Connectivité, confort de base, acoustique, lumière, qualité de l’air : ces fondamentaux non-négociables doivent être traités avant d’investir dans l’expérience ou l’inspiration.

3 Le bureau se recentre sur ce que le télétravail ne sait pas faire. Apprentissage par osmose, collaboration complexe à fort enjeu émotionnel, construction de culture et de lien social.

4 L’hybride ne se décrète plus, il se négocie en continu. Les organisations qui réussissent ne sont pas celles qui ont la règle la plus claire, mais celles qui ont le cadre le plus minimal.

5 70 % des POC IA des grandes entreprises échouent à scaler. La cause : l’absence de stratégie data. Pas de stratégie IA sans stratégie data.

6 1 personne sur 5 est neurodivergente. L’insatisfaction acoustique est stable à 30 % depuis 15 ans. Le casque anti-bruit n’est pas une solution : c’est une démission.

7 La data tue la standardisation. Plus on mesure les usages réels, moins on peut justifier de copier d’un site à l’autre. La technologie uniformisatrice devient le meilleur argument pour le sur-mesure.

8 Le bureau livré clé en main est mort. Le bureau qui apprend de lui-même est en train de naître.

> ***“ Le bureau livré clé en main est mort. Le bureau qui apprend de lui-même est en train de naître.*** *Maxime Cousin · Keynote d’ouverture · Les États Généraux du Bureau du Futur · Deauville, avril 2026*

SECTION 1

1. Le bureau en 2026 : ni mort, ni ressuscité. Autre chose.

Depuis cinq ans, le débat public sur le bureau oscille entre deux récits aussi simplistes l'un que l'autre. D'un côté, la mort annoncée du bureau, devenu obsolète par le télétravail. De l'autre, le retour triomphal, symbolisé par les grandes injonctions au présentiel des multinationales américaines. La réalité de terrain est plus nuancée et plus riche que ces deux narrations.

Le cas JPMorgan 270 Park Avenue en est l'illustration la plus spectaculaire. En octobre 2025, la plus grande banque de la planète a inauguré son nouveau siège mondial à New York. 4 milliards de dollars investis. 60 étages. 10 000 collaborateurs. Conçu par Foster pour l'architecture, aménagé par Gensler pour les intérieurs. Pendant qu'une partie du monde continuait à annoncer la mort du bureau, JPMorgan signait le plus gros pari immobilier corporate de la décennie.

CHIFFRE CLÉ

4 milliards de dollars Investissement dans le nouveau siège mondial de JPMorgan, 270 Park Avenue, New York. Inauguré en octobre 2025. 60 étages, 10 000 collaborateurs.

C'est là qu'intervient le concept central de la keynote :

"Earn attendance."

Le bureau n'est plus un lieu par défaut. Il est aujourd'hui en concurrence avec le domicile, le café, le coworking. C'est une destination qui doit prouver sa valeur chaque jour. Si un bureau n'offre rien que la maison ou le café du coin ne proposent pas, les gens ne viennent pas. Et ils ont raison.

La première façon de mériter la présence, c'est de supprimer les frictions. Les bureaux les plus aboutis du monde ont tous fait la même chose : la chasse aux micro-frictions du quotidien. Pas aux grandes choses spectaculaires. Aux petits trucs idiots qui font qu'à la fin de la journée, on rentre épuisé sans savoir pourquoi.

EXEMPLE TERRAIN

JPMorgan 270 Park · New York Entrée en biométrie, plus de badge à chercher. Café livré au poste de travail avec tracking. Une app pilote tout : wayfinding, services, réservation.

EXEMPLE TERRAIN

Naver 1784 · Seongnam, Corée (angle frictions) Reconnaissance faciale qui fonctionne même avec un masque : plus aucun badge nulle part. 100 robots livrent le café, le courrier, les commandes en continu. Le contrôle vocal powered by IA lance les sessions de réunion, transcrit et distribue les minutes. Personne ne perd dix minutes à brancher un câble HDMI. C'est la même obsession que JPMorgan, poussée à l'extrême. Le cas complet (modèle économique, digital twin, brevets) est détaillé en Section 4.

EXEMPLE TERRAIN

Sanofi · France Un service d'hospitalité inspiré des grands palaces, intégré dès la conception des espaces. L'humain comme vecteur de suppression des frictions.

EXEMPLE TERRAIN

Sage · 5 villes, 3 continents La “stratégie café” est discutée dès le premier jour du projet workplace. Pas comme un détail logistique. Comme un sujet stratégique.

OSOL INSIGHT

La friction la plus bête, c’est la batterie qui meurt en réunion. C’est exactement ce qu’Osol attaque. Batterie morte, câble introuvable, chargeur oublié à domicile : des irritants qui s’accumulent et finissent par immobiliser les collaborateurs dans leurs espaces. Quand on ne peut plus se déplacer librement dans son bureau, on perd toute la valeur de la perméabilité.

osol.co →

Ce que le télétravail ne sait pas faire

Le bureau n’a plus le monopole de la production. Tout ce qui était autrefois exclusif au bureau (les outils, les dossiers, les écrans) est désormais aussi à la maison. On ne vient plus pour faire ce qu’on pourrait faire ailleurs. On y vient pour trois grandes catégories d’usages que le distanciel ne peut pas reproduire.

- L’apprentissage par osmose et par mimétisme. Le junior qui s’assoit à côté d’un senior, qui le regarde négocier un contrat, gérer un client mécontent, trancher un arbitrage. Qui capte mille petits gestes, intonations, réflexes qu’aucune formation ne transmettrait. Ça ne s’apprend pas en visio. Ça s’imite, ça s’absorbe, ça se reproduit par contact répété.
- La collaboration complexe à fort enjeu émotionnel. Arbitrer un conflit, co-créer sous pression, prendre une décision difficile à plusieurs. Tout ce qui demande de lire les visages, les silences, les hésitations. Le présentiel reste imbattable pour ces moments-là.
- La construction de culture, de lien et de soupape sociale. Les meilleurs projets reconnectent le bureau à l’activité réelle : Servier intègre des labos dans ses bureaux, on voit la recherche se faire en direct. CMA-CGM à Marseille a positionné ses bureaux face au port, on voit chaque jour les containers et la mer. Une culture d’entreprise ne se décrète pas dans une charte. Elle se vit dans les rituels, les déjeuners, les pauses café, les discussions de couloir. Et pour beaucoup de gens, surtout les plus jeunes ou ceux qui vivent seuls, le bureau est aussi un ancrage social majeur de la semaine. Sous-estimer cette dimension, c’est passer à côté d’une des vraies raisons pour lesquelles les gens reviennent.

Le travail transactionnel pur migre à la maison. Et c’est très bien comme ça. La clé du bureau de demain : arrêter de traiter les collaborateurs comme un bloc homogène avec des attentes génériques. Donner vie à la singularité des personnes au sein d’un espace bien conçu, où chacun trouve son compte.

SECTION 2

2. La pyramide des besoins : le cadre qui remet tout en ordre

Avant d'analyser les tendances, un cadre est indispensable. La pyramide des besoins du bureau fonctionne comme celle de Maslow : elle est cumulative, pas substitutive. Chaque niveau repose sur le précédent. Sauter une étape, c'est construire sur du sable.

Attention au contresens classique : le sommet n'est pas un "nice-to-have". C'est la raison d'être. Le bureau est d'abord un vecteur de culture, un actif stratégique qui incarne ce qu'une entreprise est, ce qu'elle défend, comment elle travaille. C'est vers ça que tout tend. Le Niveau 1 existe pour qu'on puisse atteindre le Niveau 5. Pas l'inverse.

Le problème, c'est que 90 % des entreprises essaient de peindre le sommet avant d'avoir coulé les fondations. On investit dans des rooftops et des fresques de marque, pendant que l'acoustique est défaillante, que les salles de réunion sont en permanence bloquées et que les collaborateurs arrivent en réunion avec un ordinateur à 12 %. Résultat : un bureau qui communique bien mais qui ne tient pas.

La pyramide sert à remettre les choses dans l'ordre.

CONCEPT CLÉ · LA PYRAMIDE DES BESOINS DU BUREAU



C'est cumulatif. Pas substitutif. Chaque niveau repose sur le précédent.

Les tendances qui suivent traversent ces cinq niveaux. Mais elles n'effacent jamais l'ordre. La pyramide n'est pas une contrainte. C'est une boussole. Elle dit simplement : avant d'aller ailleurs, assure-toi d'être solide ici.

LES 5 TENDANCES

3. Les 5 tendances qui restructurent le bureau

Tendance 1 : Le bureau intentionnel remplace le bureau générique

Fin du copier-coller. Fin du “one size fits all” avec son playbook de 200 pages dupliqué partout. Chaque espace doit aujourd’hui être justifié par un usage, pas par une norme. Le brief workplace devient un exercice stratégique, pas un cahier des charges technique.

Dans les meilleurs projets, un rôle nouveau émerge : le “guardian of the brief”. Une personne dont la mission est de protéger les engagements initiaux contre l’érosion progressive du value engineering, ces arbitrages de coût qui dénaturent le projet entre le brief et la livraison.

EXEMPLE TERRAIN

Sage, 13 bureaux réalisés en seulement 18 mois aux quatre coins du monde. Chaque espace radicalement différent. Et pourtant, un seul document maître de référence : 10 pages. Pas 200. Ce qui est peut-être encore plus remarquable : c’est la brand team qui a piloté le projet dès le départ. La personnalité de marque (bold, simplified, trusted, clear) a guidé chaque décision spatiale, du mobilier à la signalétique. Le bureau n’est plus un projet immobilier qu’on habille de marque après coup. C’est un projet de marque qui se déploie dans l’espace.

CHIFFRE CLÉ

10 pages Taille du document maître de Sage pour 13 bâtiments dans 5 villes. La plupart des grandes entreprises opèrent avec des manuels de 100 à 200 pages.

Plus le bureau devient spécifique, moins les trames d’aménagement peuvent être guidées par des règles. Elles ont besoin d’être guidées par des principes. Moins de pages, moins de technique. De grands principes de fonctionnement qui orientent les choix au cas par cas. Le bureau intentionnel se gouverne par la culture, pas par la procédure.

Ce paradoxe du document maître ultra-court n’est pas un hasard. C’est un signal de maturité. Les organisations qui ont le plus d’expérience dans les projets workplace sont celles qui ont compris que les règles trop prescriptives tuent l’adaptation. Plus on a de maturité, plus on se libère des procédures pour leur substituer des convictions. Et les convictions, elles, s’appliquent partout, quelle que soit la ville, le budget ou la culture locale.

Il faut aussi nommer l’ennemi principal du bureau intentionnel : le value engineering. Ce processus par lequel, entre le brief ambitieux et la livraison finale, chaque arbitrage de coût grignote un peu de la vision initiale. Le sol en chêne devient du vinyle. La cloison acoustique devient une cloison standard. L’éclairage circadien disparaît. Et six mois après l’ouverture, on se demande pourquoi le bureau ne ressemble pas à ce qu’on avait imaginé. C’est précisément pour ça que le rôle de guardian of the brief est stratégique : quelqu’un doit avoir le mandat explicite de dire non à chaque arbitrage qui trahit l’intention.

ASTUCE ACTIONNABLE

Avant de lancer votre prochain projet workplace, réduisez votre brief à 10 principes non-négociables. Pas des spécifications techniques. Des engagements de fond : ce que le bureau doit permettre, ressentir, incarner. Nommez ensuite un guardian of the brief avec un mandat explicite : il a le droit de bloquer tout arbitrage qui contredit ces 10 principes, quel que soit le niveau hiérarchique de la personne qui le propose.

Tendance 2 : L'expérience au cœur de tout

On ne conçoit plus un bureau comme un contenant de postes de travail. On le conçoit comme une expérience. Du moment où le collaborateur arrive le matin jusqu'au moment où il repart le soir, chaque interaction avec le lieu doit être pensée. Avant, on optimisait des m². Aujourd'hui, on orchestre un parcours.

Une expérience réussie, c'est d'abord une expérience sans couture. Pas de friction à l'entrée. Pas d'attente à la salle de réunion. Pas de chasse au chargeur et à la prise. Pas de Wi-Fi qui rame. Tous ces micro-irritants qu'on ignorait hier sont devenus inacceptables aujourd'hui, parce qu'à la maison ou dans un bon coworking, ils n'existent pas.

De cette recherche d'expérience sans couture naît une grande convergence des codes. Les bureaux empruntent au résidentiel pour le confort et la chaleur. À l'hôtellerie pour le service et l'attention au détail. Au retail pour l'expérience sensorielle et la mise en scène. Le collaborateur compare désormais son bureau à son dernier hôtel, à son dernier Starbucks, à son dernier flagship. Et il a raison.

EXEMPLE TERRAIN

Sanofi Recrute désormais d'anciens directeurs d'hôtel pour piloter ses sites. Le workplace est traité comme un métier d'expérience, pas de gestion immobilière.

Conséquence directe et silencieuse : le workplace remonte de plus en plus aux RH, plus à la finance. L'objectif change. On ne pilote plus le coût au m². On pilote l'expérience, le bien-être, la rétention.

CHIFFRE CLÉ

Le calcul a changé. Une masse salariale coûte dix fois plus cher qu'un loyer. Quelques euros de m² supplémentaires pour retenir les meilleurs talents : le calcul n'a jamais été aussi simple. Quand on raisonne comme ça, tous les arbitrages workplace changent.

Cette convergence des codes a une deuxième conséquence, moins visible mais fondamentale : elle efface les frontières. Les hôtels accueillent du travail. Les flagships retail intègrent des espaces de coworking. Les coworkings ressemblent à des hôtels-boutiques. Et les bureaux d'entreprise empruntent à tous ces univers simultanément. Le stratège de la décennie en matière de workplace, c'est celui qui arrive à assembler ces codes de manière cohérente, sans que ça ressemble à un catalogue.

Singapour est en avance sur ce sujet. Les nouveaux bureaux y travaillent sur trois axes simultanément : service, confort, inspiration. Exactement comme un bon hôtel. Ce mouvement arrive en Europe. Les DET et FM qui l'anticipent seront ceux en mesure de défendre des budgets plus élevés auprès de leur direction, avec une logique qui dépasse le coût au m².

La conséquence organisationnelle est aussi à suivre de près. Quand le workplace devient un sujet de rétention et d'expérience collaborateur, il remonte naturellement vers les RH. C'est un glissement discret mais structurel. Les DET qui ont compris ça parlent déjà le langage des RH : engagement, marque employeur, culture, onboarding. Ceux qui restent dans la logique immobilière pure se retrouveront progressivement court-circuités.

ASTUCE ACTIONNABLE

Mesurez la satisfaction de vos collaborateurs sur chaque point de friction identifiable : arrivée, réservation, connectivité, restauration, acoustique. Pas avec un questionnaire annuel. Avec un outil en temps réel. Présentez ensuite vos investissements workplace en termes de rétention, pas de coût au m². Un point de turn-over évité se chiffre. L'argument change de niveau hiérarchique immédiatement.

Tendance 3 : Le grand retour du desk, mais différent

Sur la période 2020-2023, on a fait l'inverse complet d'avant. On a supprimé les desks, supprimé les postes, mis des canapés et des espaces cozy partout. Logique apparente : si on vient au bureau pour collaborer, à quoi bon des desks ? Beaucoup d'entreprises se rendent compte aujourd'hui qu'elles sont allées trop loin.

Parce que même quand on vient au bureau pour collaborer, on a besoin de moments de bascule. Une heure de calme entre deux réunions pour relire son dossier. Trente minutes pour traiter quelques mails urgents. Un call rapide en visio. Et là, le canapé ne suffit plus. Pas ergonomique, pas confortable au-delà de vingt minutes, pas adapté à un écran. Le desk revient donc dans les bureaux.

Mais pas pour faire 8 heures de saisie comme avant. Il revient comme infrastructure de transition entre deux moments collaboratifs. C'est une nuance fondamentale, et c'est elle qui réconcilie tout.

CONCEPT CLÉ

Le desk comme infrastructure de transition Avant : le desk est le poste principal. On y passe 8 heures. On y produit. Aujourd'hui : le desk est une halte confortable entre deux interactions. Une heure de calme, un call, quelques mails urgents. Pas un poste assigné : un point d'ancrage temporaire. C'est probablement la meilleure formule pour résumer où en est le bureau en 2026.

Et ce desk-là est radicalement différent de l'ancien. Beau. Ergonomique. Presque résidentiel. L'inspiration ne vient plus du bureau corporate, des cubicles ou des plateaux open space. Elle vient de l'hôtellerie et du résidentiel haut de gamme. Parce qu'on a fini par se poser la bonne question : pourquoi accepterait-on au bureau du mobilier qu'on ne tolérerait jamais chez soi ou dans un hôtel ?

Ce glissement a une conséquence directe sur la conception des espaces. Le bon bureau de 2026 n'est pas un espace collaboratif sans postes. C'est un espace qui intègre des zones de bascule de qualité, distribuées intelligemment pour permettre à chacun de trouver l'environnement dont il a besoin à chaque moment de sa journée.

Ce retour du desk ne signifie pas pour autant un retour au desk attribué. La logique du flex desk reste pertinente. Mais le flex desk de 2026 n'est plus un plateau générique avec des tables identiques d'un bout à l'autre. C'est une gamme variée de postures et de configurations, chacune adaptée à un usage spécifique. Postes hauts pour les séquences courtes. Postes avec double écran pour les travaux d'analyse. Espaces semi-privés pour les calls. Chacun a ses caractéristiques propres, et c'est au collaborateur de choisir celui qui correspond à son moment de journée.

La vraie rupture avec la période précédente, c'est ça : on est passé d'une logique de poste (assigné ou non) à une logique d'activité. Ce n'est plus "où est-ce que je m'assieds ?" qui structure l'espace. C'est "qu'est-ce que je fais dans les deux prochaines heures ?"

ASTUCE ACTIONNABLE

Auditez le ratio espaces collaboratifs / zones de bascule dans vos bureaux. Si vous avez moins de 30 % de surfaces permettant un travail individuel focusé, vous avez probablement sur-corrigé après 2020. Le test terrain est simple : observez où vos collaborateurs s'installent avec un casque. Ces endroits révèlent l'emplacement des zones de bascule informelles. Formalisez-les et équipez-les correctement.

OSOL INSIGHT

L'infrastructure de transition demande une énergie mobile. Un desk de transition n'est utile que s'il est pleinement fonctionnel en quelques secondes. Or, si le collaborateur arrive avec un ordinateur à 30 % et cherche une prise pendant trois minutes, le bascule est ratée avant même de commencer. C'est exactement ce qu'Osol résout : une batterie disponible immédiatement, partout dans l'espace, sans câble ni prise.

osol.co →

Tendance 4 : L'IA partout, mais pas comme on l'imagine

Aujourd'hui, tout le monde parle d'IA. Mais quand on creuse, on distingue deux catégories de déploiement radicalement différentes : l'IA face au collaborateur, et l'IA en coulisses. Les deux sont importantes. Et les deux dépendent de la même condition : une stratégie data solide en dessous.

L'IA face au collaborateur : enfin une interface qui comprend

La transformation ne vient pas des applications workplace verticales classiques (deskbooking, room booking, gestion des visiteurs), dont la promesse a souvent été déçue. La réalité dans la plupart des grandes entreprises, c'est encore 50 applications qui ne se parlent pas, chacune avec son login, sa logique, ses données en silo. De la friction là où on souhaitait en enlever.

L'IA change cette équation. Ce qui émerge, c'est une couche d'intelligence conversationnelle qui se pose au-dessus de tous ces systèmes et les rend enfin accessibles. Le collaborateur ne cherche plus une salle de réunion dans une app de réservation. Il dit : "J'ai besoin d'une salle pour 6 personnes avec écran, proche du bureau de Sarah, disponible jeudi après-midi." Et ça marche. Il ne cherche plus le numéro de la maintenance dans un intranet. Il signale : "La clim de la salle C est trop forte." Le ticket est créé, routé, traité.

On passe d'une logique d'applications à une logique d'intention. Pour le collaborateur, l'expérience devient radicalement plus fluide. Pour le DET et le FM, c'est une source de données sur les besoins réels que les systèmes précédents n'ont jamais pu produire.

Ce que l'intranet n'a jamais réussi à faire en vingt ans, un assistant IA contextuel le fait en trente secondes.

EXEMPLE TERRAIN

IKEA · présenté à World Workplace Europe, mars 2026 Des systèmes IA automatisent 47 % des questions clients. Les 8 500 agents concernés ont été reconvertis en spécialistes design en magasin. Résultat : 1,4 milliard de dollars de revenus supplémentaires.

CHIFFRE CLÉ

70 % des investissements IA n'aboutissent pas. 95 % des POC IA échouent à scaler selon une étude MIT. Seulement 28 % des entreprises convertissent leur investissement IA en valeur réelle selon une étude EY (17 000 répondants). La cause : le modèle de données derrière ne fonctionne pas.

EXEMPLE TERRAIN

ServiceNow · présenté au Workspace Design Show, Londres, février 2026 72 000 heures de travail économisées en un an. Uniquement en automatisant le tri des tickets workplace. L'équivalent de 40 personnes à temps plein libérées, pour une entreprise de 26 000 collaborateurs.

CHIFFRE CLÉ

70 % des investissements IA n'aboutissent pas. 95 % des POC IA échouent à scaler selon une étude MIT. Seulement 28 % des entreprises convertissent leur investissement IA en valeur réelle selon une étude EY (17 000 répondants). La cause : le modèle de données derrière ne fonctionne pas.

L'IA en back-office : la chaîne de valeur du FM transformée

La deuxième catégorie est moins visible, mais c'est là que les gains les plus massifs se jouent. L'IA est en train de transformer silencieusement l'ensemble de la chaîne de valeur du Facility Management.

L'IA croise des données qui n'avaient jamais été mises en relation : occupation réelle, consommation énergétique par zone, historique des tickets, qualité de l'air, acoustique mesurée, comportements de réservation. Ce croisement produit pour la première fois une lecture systémique du bâtiment. On ne gère plus à l'intuition. On pilote avec des données.

Sur la chaîne opérationnelle ensuite. La génération de stacking plans prend aujourd'hui 24 heures là où elle en prenait une semaine. Le tri des tickets est automatisé : l'IA résume le problème, identifie le bon prestataire, route la demande et suit l'exécution. La maintenance prédictive détecte les défaillances avant qu'elles surviennent, sur les CVC, les ascenseurs, les systèmes de sécurité. L'optimisation énergétique ajuste en temps réel le chauffage, la climatisation et l'éclairage selon l'occupation réelle. Le résultat : moins d'interventions curatives, moins de gaspillage, moins de coûts cachés.

Sur la personnalisation des espaces enfin. C'est là que ça devient vraiment stratégique. Quand les données d'usage sont propres et croisées, l'IA peut recommander des reconfigurations d'espaces basées sur les comportements réels. Elle peut anticiper les pics d'occupation et ajuster les services en conséquence. Elle peut identifier les zones sous-utilisées et proposer des usages alternatifs. Ce n'est plus un bureau qui est conçu une fois et livré pour dix ans. C'est un bureau qui s'auto-évalue en permanence et converge vers l'optimum.

Le vrai sujet : la qualité de la donnée

Tout cela repose sur une condition que la plupart des organisations n'ont pas encore remplie. L'IA amplifie ce qu'elle reçoit : données propres et intégrées, elle produit des insights actionnables. Données fragmentées et périmées, elle produit du bruit. C'est une loi physique, pas un problème de technologie.

70 applications en moyenne dans une grande entreprise, 10 systèmes core, zéro intégration. La donnée RH ne parle pas à la donnée occupation. La donnée occupation ne parle pas à la donnée maintenance. On a des systèmes qui capturent tout, mais ne produisent rien de cohérent ensemble. Tout le monde parle d'IA. Personne ne parle de données.

Trois dimensions doivent être remplies simultanément : qualité de la donnée, fraîcheur, intégration entre systèmes. Ce n'est pas un projet ponctuel. C'est un système vivant qu'on maintient.

Les organisations qui réussissent ont nommé une personne dédiée à l'intégration data avant de parler d'algorithmes. Elles ont fait le travail ingrat de nettoyer les référentiels, d'interconnecter les systèmes. Ce travail ne fait pas la une. Mais c'est lui qui décide si l'IA produit de la valeur ou non.

ASTUCE ACTIONNABLE

Avant tout POC IA workplace, posez trois questions : (1) Où sont vos données d'occupation, de maintenance et de services ? (2) Sont-elles dans des systèmes qui se parlent ? (3) Avez-vous une personne dont c'est le mandat exclusif de travailler sur l'intégration data ? Si vous répondez non à l'une des trois, arrêtez le POC IA. Investissez d'abord dans la plomberie data. Vous gagnerez du temps et de l'argent.

OSOL INSIGHT

La donnée, c'est aussi ce qui manque pour piloter l'énergie dans vos espaces. La même logique s'applique à la gestion de l'énergie et des équipements. Chez Osol, chaque Pico génère des données d'usage : qui prend une batterie, où, à quelle heure, dans quel espace. Ces données permettent de comprendre les vrais flux de mobilité dans un bâtiment, pas les flux déclarés.

osol.co →

Tendance 5 : L'inclusion sensorielle sort enfin de l'angle mort

C'est la tendance qui monte le plus vite, et celle qu'on traite le moins bien. Une donnée qui marque : 1 personne sur 5 est neurodivergente aujourd'hui. Il y a trois ans, on parlait de 1 sur 7. Pas parce que la population a changé, mais parce qu'on diagnostique mieux. Ce qui était hier une minorité invisible devient aujourd'hui une réalité statistique majeure dans toutes les équipes.

CHIFFRE CLÉ

1 collaborateur sur 5 est neurodivergent. Contre 1 sur 7 il y a trois ans. L'évolution vient du diagnostic, pas de la population. Leur défi numéro un au bureau : le son.

CHIFFRE CLÉ

30 % d'insatisfaction acoustique depuis 15 ans. Mesurée par le Leesman Index. Aucun progrès en quinze ans. C'est la dimension du bureau qui cumule le pire score depuis le plus longtemps. Personne ne la traite vraiment.

La réponse classique, c'est le casque anti-bruit distribué à tout le monde. Ce n'est pas une solution. C'est une démission. Ça fait porter aux individus la responsabilité d'un problème environnemental. Et ça ne marche même pas pour beaucoup de neurodivergents.

La vraie réponse, c'est le zonage sensoriel. Concevoir intentionnellement des zones avec des profils sonores différents. Du bruit assumé pour les espaces collaboratifs. Du calme protégé pour les zones de focus. Des transitions progressives entre les deux pour éviter le choc sensoriel. Les bureaux les plus avancés vont plus loin avec le soundscaping réactif : des systèmes qui adaptent en temps réel le profil sonore d'une zone selon son occupation.

Donner la maîtrise sensorielle, c'est probablement le levier de réattractivité le plus sous-exploité aujourd'hui.

Une précision importante : le silence non plus n'est pas la réponse. Pour beaucoup de neurodivergents, le silence absolu amplifie l'anxiété et exacerbe les acouphènes. Ce qu'on cherche, ce ne sont pas des espaces silencieux. Ce sont des espaces à profil sonore maîtrisé et choisi. La différence est cruciale pour la conception.

Les bureaux les plus avancés sur ce sujet affichent désormais des heat maps sensorielles en réception. Avant de s'installer, le collaborateur consulte le niveau sonore en temps réel dans chaque zone et choisit son environnement de travail en conséquence. C'est l'équivalent workplace du choix de la chambre d'hôtel avec vue. Et c'est exactement le type de maîtrise qui transforme l'expérience vécue.

Pour les équipes de conception : l'acoustique n'est pas un correctif. C'est une décision de conception au même titre que la lumière ou la circulation. Quand elle arrive en fin de projet comme solution curative, elle coûte plus cher et fonctionne moins bien. Les meilleurs projets que l'on observe intègrent l'ingénierie acoustique dès le brief, pas après la livraison.

ASTUCE ACTIONNABLE

Faites un audit acoustique simple de vos espaces actuels : mesurez le niveau sonore par zone aux heures de pointe. Comparez avec les standards de confort (50-55 dB pour les espaces de focus, 60-65 dB pour les espaces collaboratifs). Identifiez les deux ou trois zones les plus problématiques. Commencez par là. Pas besoin de tout refaire : un zonage sensoriel progressif, même partiel, produit des effets mesurables sur la satisfaction et la fréquentation.

OSOL INSIGHT

The Power of Freedom. Votre poste de travail n'a plus besoin de chargeur. Pourquoi vos autres espaces en auraient-ils besoin ? Les docking stations ont libéré le bureau. Osol libère tout le reste. Salles de réunion. Work cafés. Zones agiles. Salles de formation. Amphithéâtres. Une flotte de batteries intelligentes sécurisées par badge ou app remplace câbles, prises et chargeurs dans tout le bâtiment. Pas de travaux. Pas d'électricien. Pas d'interruption. *Solution adoptée par 120+ grandes entreprises dans 15 pays*

osol.co →

GÉOGRAPHIES

4. Géographies : l'Europe avance, l'Asie surprend, le monde accélère

Les tendances de fond sont universelles. Mais la maturité, la vitesse d'exécution et les angles morts varient selon les géographies. Ces écarts ne sont pas conjoncturels. Ils sont structurels.

Un point qui peut surprendre : l'Europe est extrêmement bien placée dans cette course. Notre rapport à la qualité de vie au travail, notre exigence sur l'expérience collaborateur, notre approche moins brutale des expérimentations sont devenus un vrai avantage compétitif. C'est quelque chose qu'on a tendance à minorer en France. C'est une réalité que le terrain confirme à chaque déplacement.

Paris vs. régions

À Paris, et plus largement dans les sièges sociaux des grandes entreprises, on trouve souvent les projets workplace les plus ambitieux esthétiquement. Les budgets sont plus conséquents, le design est mis en amont, et la dimension de marque employeur joue plus fortement : attirer des talents sur un marché du travail plus compétitif, recevoir des clients, incarner l'image de l'entreprise. Ce sont des raisons légitimes qui poussent ces projets vers plus d'ambition. En région, les projets sont souvent plus pragmatiques, plus calibrés à l'usage immédiat, avec des budgets plus serrés et des équipes qui vont occuper eux-mêmes les espaces conçus. Ce contexte produit naturellement des choix différents. Ce n'est pas une question de priorités ou d'intentions opposées. C'est une question de contexte et de contraintes. Et le paradoxe à retenir : les taux d'occupation les plus élevés qu'on observe sont souvent dans ces sites régionaux, plus sobres mais mieux calibrés à l'usage réel.

France vs. Royaume-Uni / Pays-Bas

La France a inventé un métier qui n'existe quasiment nulle part ailleurs : Directeur de l'Environnement de Travail. Les grandes entreprises internalisent cette fonction. Aux UK et aux Pays-Bas, un directeur immobilier seul couvre 20 à 50 sites, et chaque site est piloté par un FM externalisé. Conséquence : la France a une vision plus stratégique, plus créative, plus expérientielle. Les UK ont une exécution plus opérationnelle et généralement plus de budget.

Les États-Unis : ne pas tomber dans le piège

JPMorgan. Apple Park. Les Spheres d'Amazon à Seattle. On connaît ces images. Et on s'imagine que c'est ça, le bureau américain. C'est faux. Ces sièges sont concentrés sur quelques villes : New York, Boston, Chicago, la Silicon Valley. Le reste des États-Unis est pragmatique, densifié, beaucoup plus proche de ce qu'on voit en région française.

Asie : vitesse d'exécution et cas unique au monde

L'Asie suit une autre logique, mais elle n'est pas homogène. Vitesse d'exécution, densité des espaces, marché qui sera le plus grand au monde d'ici 2031. Mais moins centrée sur l'expérience individuelle qu'en Europe. Singapour fait exception : les nouveaux bureaux y travaillent simultanément sur trois axes (service, confort, inspiration), exactement comme un bon hôtel. C'est une maturité que le reste de l'Europe est en train d'atteindre.

Mais c'est en Corée que se trouve le cas le plus fascinant, et le plus instructif pour l'avenir du bureau. Non plus sous l'angle des frictions évoqué en Section 1, mais sous un angle radicalement différent : celui du modèle économique.

EXEMPLE TERRAIN

Naver 1784 · Seongnam, Corée du Sud 168 000 m², 36 étages, 100 robots actifs en permanence. 316 brevets technologiques déposés dans le bâtiment lui-même. Premier bâtiment au monde certifié robot-friendly. Les robots sont pilotés par un digital twin temps réel du bâtiment. Naver ne considère pas ce bâtiment comme un coût. Ils le considèrent comme un produit. Ils le vendent comme plateforme aux États-Unis et à NEOM en Arabie Saoudite. Le bureau comme test-bed vivant, et comme actif commercial exportable.

Moyen-Orient : capital illimité, maturité en construction

Croissance la plus rapide du monde, capital illimité, ambitions démesurées. Des projets comme NEOM réécrivent littéralement les règles de ce qu'un espace de travail peut être. Mais un déficit massif de compétences humaines pour accompagner cette croissance. La technologie avance plus vite que les organisations. C'est un marché fascinant à observer, mais dont les modèles ne sont pas directement transposables ailleurs.

Afrique : le continent du leapfrog

Encore largement en retard sur les standards européens en matière de workplace. Mais avec un appétit énorme et une capacité de leapfrog (saut technologique qui permet de brûler des étapes) qu'on sous-estime massivement. Le continent a déjà fait ça sur le mobile banking et le paiement digital, en sautant des étapes que l'Europe a mis vingt ans à franchir. Les mêmes mécanismes pourraient s'appliquer au workplace. C'est le marché qui pourrait surprendre dans la prochaine décennie.

CONVERGENCE

5. Vers un modèle dominant ? L'inverse se produit.

On pourrait penser qu'avec des écarts géographiques pareils et une mondialisation qui s'accélère, un modèle dominant finira par s'imposer partout. C'est l'inverse qui se produit. Trois signaux convergent vers cette conviction.

Signal 1. Les multinationales abandonnent l'idée du modèle global.

Le signal le plus fort vient de là où on l'attendait le moins : les entreprises les plus internationales. Celles qui ont théoriquement le plus intérêt à standardiser pour optimiser leurs coûts, garantir la cohérence et simplifier la gestion. Elles font l'inverse.

L'intuition derrière ce retournement est puissante : un cadre prescriptif de 200 pages gèle les décisions. Il crée de la cohérence de surface mais tue l'adaptation. Un cadre de 10 principes, lui, force à se reposer sur des convictions plutôt que sur des règles. Et les convictions, contrairement aux règles, s'appliquent partout tout en autorisant des expressions radicalement différentes selon le contexte. C'est exactement l'opposé de la standardisation. Et c'est paradoxalement ce qui produit le plus de cohérence de fond.

Sage l'illustre parfaitement : 13 bâtiments en 18 mois, sur 5 villes et 3 continents, avec un document maître de 10 pages. Chaque site est radicalement différent dans sa forme. Tous sont immédiatement reconnaissables dans leur âme. C'est ça, la différence entre une règle et un principe : la règle dit quoi faire, le principe dit pourquoi. Et quand les équipes locales comprennent le pourquoi, elles n'ont plus besoin qu'on leur dicte le quoi.

Signal 2. La culture locale résiste plus fort qu'on ne le pense.

Les entreprises qui ont tenté des RTO brutaux ces dernières années en font toutes l'expérience. Ou elles surcompensent, en créant des projets démesurés comme JPMorgan : quand on impose le retour, on est obligé de justifier le déplacement avec un environnement spectaculaire. Les organisations qui réussissent sont celles qui n'ont pas eu besoin de l'imposer, parce que le bureau méritait déjà qu'on s'y déplace.

Le bureau est d'abord un fait social, pas un fait immobilier. NXP, 35 000 collaborateurs dans 40 pays : impossible d'avoir une politique hybride unique. En France, quand le patron dit de venir, on vient. Aux Pays-Bas, on négocie. En Inde, la hiérarchie joue encore autrement. Les meilleurs DRH internationaux ont arrêté d'essayer d'unifier. Ils donnent un cadre, et laissent chaque pays l'interpréter à sa manière.

Il faut aussi comprendre ce qui s'est passé pendant le Covid. On a renégocié silencieusement le contrat psychologique entre employeur et employé. Beaucoup de collaborateurs ont restructuré leur vie autour de cette nouvelle autonomie. Revenir brutalement en arrière avec un mandat descendant, c'est casser ce contrat. Et ça se paie immédiatement en engagement, en rétention, en confiance.

Signal 3. La data et l'IA accélèrent la personnalisation, pas la standardisation.

C'est l'argument le plus contre-intuitif. On imaginait que plus de data produirait plus de standardisation. C'est l'inverse. Pendant trente ans, on a fait des bureaux standardisés parce qu'on n'avait pas le choix. Aujourd'hui on a les données. Et qu'est-ce qu'on découvre ? Que chaque site est différent. Prenez une entreprise donnée, avec des sites dans plusieurs villes : en analysant ses données réelles, elle pourrait découvrir que le pic d'occupation à Lille tombe le mardi matin alors qu'à Nice, c'est l'inverse. Que les phone booths qui saturent à Paris restent vides à Bordeaux. Pas parce que les gens sont différents. Parce que les contextes, les équipes, les rythmes de travail et les cultures locales le sont. Plus on mesure finement, moins on peut justifier de copier.

CONCEPT CLÉ

Le paradoxe de la data La technologie qu'on imaginait uniformisatrice devient le meilleur argument pour faire du sur-mesure. Avant, on traitait toutes les femmes de 50 ans avec le même protocole médical. Aujourd'hui, avec la médecine personnalisée, on adapte au génome. Le bureau suit la même trajectoire. La data tue la standardisation.

Et au-delà du débat global vs. local, l'enjeu central est ailleurs. Il faut arrêter de concevoir des bureaux figés. L'enjeu n'est pas de livrer un bureau parfait. C'est de créer des bureaux qui peuvent évoluer. Qui mesurent les vrais usages. Qui convergent vers l'optimum au fil de la vie du projet.

CONCLUSION

Conclusion : ce que ça change, dès lundi

Le risque n'est pas qu'on aille vers un modèle dominant. Le risque, c'est qu'on continue à concevoir des bureaux génériques pendant que le monde, lui, devient de plus en plus spécifique.

Si vous êtes Directeur de l'Environnement de Travail ou Facility Manager

Auditez votre pyramide. Avant tout nouveau projet, vérifiez les niveaux 1 et 2 : connectivité, acoustique, qualité de l'air, confort thermique. Un budget dépensé sur le niveau 4 avec un niveau 1 défaillant est un budget perdu. Nommez un "guardian of the brief" sur votre prochain projet, quelle que soit sa taille.

Si vous êtes dans l'immobilier corporate ou la CRE

Cessez de raisonner en coût au m². Mesurez ce que coûte de ne pas retenir un talent, et comparez au coût du m². Et regardez vos données site par site avant de reproduire quoi que ce soit : chaque site est différent, les données le confirment.

Si vous êtes DSI ou IT Workplace Manager

Avant de lancer un POC IA, posez la question de la donnée. Où sont vos systèmes ? Se parlent-ils ? 70 % des POC IA échouent non pas à cause de l'IA, mais à cause du modèle de données en dessous.

Si vous êtes architecte, designer ou consultant workplace

Le brief de 200 pages est mort. Un document de 10 principes clairs vaut mieux qu'un manuel de 200 règles. Et intégrez l'acoustique dès la conception, pas comme un correctif en fin de projet.

LE MESSAGE À RETENIR

Le bureau de demain ne sera pas universel. Il sera situé. Culturel. Habité. Et capable d'évoluer. Le bureau livré clé en main est mort. Le bureau qui apprend de lui-même est en train de naître.

OSOL INSIGHT

120+ entreprises ont supprimé les câbles de leurs espaces hybrides avec Osol. Moins de coûts, plus de flexibilité, et des collaborateurs enfin libres de travailler où ils veulent.

osol.co →

À PROPOS

À propos

Maxime Cousin

CEO & Co-fondateur, Osol · Learning Expeditions Lead, Office et Culture · Co-fondateur, The Next Workplace

Ingénieur et entrepreneur, Maxime Cousin a cofondé Osol à la suite d'un programme de transfert de technologie de l'Agence Spatiale Européenne (ESA) et du CNES. Depuis, il accompagne les entreprises dans la transformation de leurs espaces de travail et intervient régulièrement comme analyste et conférencier sur les sujets workplace, future of work et innovation dans l'immobilier tertiaire.

LinkedIn : [URL profil LinkedIn]

À propos d'Osol

Osol a développé le premier réseau de batteries intelligentes en libre-service pour les espaces de travail. L'entreprise aide les directions workplace, IT et immobilier à créer des espaces plus flexibles et plus économiques : zéro câble, zéro chargeur, zéro travaux. Made in Europe, présente dans 15 pays, déployée chez plus de 120 entreprises internationales.

→ osol.co · hello@osol.fr

Rapport produit par Osol · Avril 2026 · Tous droits réservés

osol

THE POWER OF FREEDOM.

osol.co · hello@osol.fr