osol.

RAPPORT SECTORIEL

From friction to flow.

Travail hybride, expérience collaborateur et design durable.
Tendances de fond, cas concrets et leçons actionnables de Worktech Rotterdam 2026.

Rapport réalisé par Maxime Cousin (Osol, Tomorrows, The Next Workplace).

Analyse : Maxime Cousin · 13 sessions · 28 intervenants · 1 jour d'immersion

ANALYSE SECTORIELLE

LIEU
Haskoning · TU Delft Campus

DATE
11 juin 2026

ORGANISATEUR
WORKTECH Events

Sommaire

CADRAGE

Contexte : pourquoi ce rapport existe · 3

Résumé exécutif et points clés · 4

PARTIE 1 · SYNTHÈSE STRATÉGIQUE : 8 MÉGA-TENDANCES

1.1 La fin de la moyenne · 6

1.2 L'expérience devient une classe d'actifs · 9

1.3 Earn attendance : mériter la présence · 11

1.4 L'équité des réunions par le design · 14

Focus spécial · Dans le programme de réunions hybrides d'ING · 16

1.5 Le fossé de performance : investi partout, ressenti nulle part · 20

1.6 La donnée s'arrête au dashboard · 22

1.7 La ville est le campus · 24

1.8 Le circulaire est le nouveau brief · 26

PARTIE 2 · REGARDS TRANSVERSAUX

La lecture transversale de la journée · 29

Le verdict IT et digital workplace · 30

Signaux faibles et ce qui manquait · 31

LE PLAYBOOK DU LUNDI MATIN

Actions concrètes par profil · 32

PARTIE 3 · RÉCAPITULATIFS DES SESSIONS

13 fiches conférence · 35

CLÔTURE

Conclusion · 40

À propos · 41

CADRAGE

Contexte : pourquoi ce rapport existe

Worktech Rotterdam 2026 · WORKTECH Events · 11 juin 2026 · Haskoning, campus TU Delft

Worktech Rotterdam 2026 s'est tenu le 11 juin 2026 dans les bureaux de Haskoning, sur le campus de TU Delft. Rattaché à la série mondiale WORKTECH, l'événement a réuni plus de 100 professionnels seniors : workplace (25%), immobilier et facilities (21%), technologie (20%), architecture et design (16%), RH (9%). Une journée, 13 sessions, 28 intervenants.

Le lieu était lui-même une démonstration. Une ancienne Faculté des Mines centenaire devenue un bureau labellisé BREEAM-NL Outstanding, sans gaz, avec une occupation revenue aux niveaux pré-COVID sans aucune politique de retour au bureau obligatoire. La conférence sur l'avenir du bureau se tenait dans l'une de ses meilleures preuves par l'exemple.

Ce rapport n'est pas un résumé de sessions. C'est une analyse transversale. J'ai croisé 13 sessions, les données de l'étude State of the Workplace 2026 et des conversations en coulisses avec les responsables workplace d'ING et de Booking.com, pour en tirer les convergences, les contradictions, les signaux faibles et les leçons actionnables. Il s'adresse à celles et ceux qui gèrent, conçoivent ou décident l'avenir des environnements de travail en Europe : directeurs workplace, responsables de l'immobilier d'entreprise, facility managers, équipes IT workplace, architectes et directeurs RH.

Une note éditoriale. Le marché néerlandais n'est pas un marché européen comme les autres. La congestion du réseau électrique, des comités d'entreprise puissants, un parc de monuments protégés, une planification centrée sur les gares et le modèle de la triple hélice (universités, entreprises, pouvoirs publics) en font une cocotte-minute. Ce qui s'invente sous ces contraintes finit par atteindre le reste de l'Europe quelques années plus tard. Lisez ce rapport comme un aperçu.

COMMENT LIRE CE RAPPORT

La Partie 1 distille la journée en 8 méga-tendances, chacune croisant plusieurs sessions, avec citations, données et cas concrets. Un Focus spécial dissèque le programme de réunions hybrides d'ING de bout en bout. La Partie 2 lit entre les sessions : grands enseignements, signaux faibles, absences. Le Playbook du lundi matin transforme le tout en actions par profil. La Partie 3 réunit les 13 fiches conférence pour référence.

SESSIONS ANALYSÉES

13

Keynotes, panels et études de cas sur une journée complète

INTERVENANTS

28

ING, Philips, Teva, anciens de Nike, ABN AMRO, Arup, TU Delft et plus

BASE D'ENQUÊTE

~700

Collaborateurs et dirigeants, 8 pays · State of the Workplace 2026

CADRAGE

Résumé exécutif

Worktech Rotterdam 2026 a marqué un basculement dans la conversation. Le débat du "où travaillent les gens" est clos. Le nouveau terrain de jeu, c'est la friction : ces dizaines de petits ratés, dans la température des espaces, les réunions, les outils, la donnée et les pratiques de management, qui séparent une équipe présente d'une équipe performante. La journée a délivré un message constant, de la physique du bâtiment à l'immobilier, du management hybride au design : les organisations ont investi dans tout, sauf dans la façon dont le travail circule. Celles qui comblent ce fossé le font par le comportement, une gouvernance transverse et un design pensé pour la variation. Pas par plus de technologie ni plus de mandats.

Points clés

1 **La moyenne est morte.** Le confort à 21 degrés fixes vient d'un modèle des années 70, calibré sur des étudiants masculins. Concevez pour la variation, pas pour un point de consigne unique. On gagne sur le confort et sur l'énergie en même temps.

2 **L'expérience fixe désormais le prix des actifs.** La responsabilité du bailleur sur l'expérience de travail "ne va pas disparaître". Négociez les SLA et KPI d'expérience dès la première conversation, pas après la signature.

3 **La présence ne se décrète pas.** Le meilleur aimant n'est pas le café gratuit. C'est la présence de 3 à 5 collaborateurs proches. La donnée de co-localisation devrait piloter les décisions de portefeuille.

4 **La qualité d'une réunion hybride, c'est 80% de comportement, 20% de technologie.** ING note l'expérience de ses réunions hybrides sur 10. Le seul accompagnement lui a fait gagner un point entier, avant de toucher au moindre matériel.

5 **L'engagement s'effondre pendant que les départs se figent.** La part des collaborateurs très engagés est passée de 48% à 32% en un an, mais les désengagés ne partent pas. Les entreprises retiennent des corps, pas de l'énergie.

6 **La friction est la plus grosse fuite de performance.** 58% de la journée de travail part en coordination, recherche et administratif plutôt qu'en travail réel. Sept à dix applications pour traverser une seule journée au bureau. 53% partiraient à cause d'un lieu de travail inefficace.

7 **La donnée s'arrête au dashboard.** Les capteurs disaient les bibliothèques silencieuses de Philips vides. Les enquêtes disaient des collaborateurs en manque criant d'espaces de concentration. Le problème était le comportement, pas l'espace. Ne lisez jamais l'occupation sans le ressenti.

8 **La ville est le meilleur atout.** L'impact social a décidé du maintien de Nike à Hilversum. Les emplacements de bureaux vraiment recherchés se raréfient. Il n'en reste qu'environ cinq aux Pays-Bas, tous à moins de 300 mètres d'une grande gare. Il y a vingt ans, chaque grande ville avait le sien.

STATEMENT · WORKTECH ROTTERDAM 2026

> “Is this workplace working for us? Or are we still working for it?

Sabine Bink
Global Director Industry & Buildings, Haskoning

PARTIE 1 · TENDANCE 01

1.1 La fin de la moyenne

01

La journée a démarré par le défi le plus fondamental de tous : les chiffres sur lesquels on conçoit les bâtiments sont faux. Et ils le sont depuis cinquante ans.

Le bureau à 21 degrés repose sur des étudiants masculins des années 70. Loes Visser (Managing Director, DataBuilt) a démonté le socle du confort thermique : le modèle Predicted Mean Vote de Fanger, qui compresse température, humidité, habillement et activité en un seul chiffre de confort. Ce modèle s'appuie surtout sur des recherches des années 70, menées sur des étudiants masculins en tenue formelle. On a ensuite passé des décennies à perfectionner des systèmes pour tenir un point de consigne qui n'a jamais été représentatif. Résultat : des bâtiments excellents pour tenir 21 degrés, et des occupants qui continuent de se plaindre.

> *"We designed for average people for decades. But people are not average. So maybe that's not the problem, but an opportunity."*
>
> Loes Visser · Managing Director, DataBuilt

Les gens ne sont pas prévisibles, même à conditions identiques. DataBuilt a analysé 250 appartements identiques. Écarts massifs de consommation annuelle, tous explicables par un comportement normal. Aucun logement vide, aucune anomalie. Juste des gens différents qui utilisent le même design différemment. La conclusion de Visser frappe fort pour quiconque rédige un brief workplace : même un design parfait ne contrôle pas le résultat, parce que l'énergie et le confort ne sont pas l'objectif de l'occupant. Chacun poursuit ses propres buts dans votre bâtiment.

Concevoir pour la variation, au lieu de l'éliminer. Le corps humain a une zone de neutralité thermique, une plage personnelle où il se régule sans effort. Cette plage varie selon le sexe, l'âge, la composition corporelle et l'activité. Trois personnes dans une même pièce peuvent avoir froid, être à l'aise et avoir chaud en même temps. Les trois ont raison. Les bâtiments actuels dépensent une énergie folle à effacer chaque variation : météo, orientation solaire, pics d'occupation. La proposition de Visser : inverser la logique, avec des profils de température dynamiques :

- Le matin, on arrive après le vélo, la marche ou la bagarre pour habiller les enfants. Personne n'a besoin de 21 degrés à 8h30.
- Après le déjeuner, le corps mobilise son énergie pour digérer et bouge moins. C'est là qu'il faut de la chaleur.
- En demi-saison, beaucoup de bâtiments chauffent le matin et refroidissent l'après-midi du même jour. Un profil dynamique supprime cette absurdité.

Le gain est double : un confort égal ou meilleur, et moins d'énergie. Les petits ajustements comptent.

Il y a une dimension santé dont personne ne parle. Notre corps a besoin de petites variations pour rester capable de s'adapter. Visser a pointé les données de mortalité des jours de canicule et de grand froid : les personnes qui meurent ne sont pas seulement les malades. Il y a aussi des gens en bonne santé, dont le corps a cessé de s'adapter à force de vivre dans des environnements en permanence stabilisés. Même logique pour la lumière. Une lumière riche en bleu le matin soutient le cortisol, une lumière plus chaude le soir soutient la mélatonine. La plupart des bureaux servent un seul profil lumineux toute la journée, à des corps qui ont évolué sous un soleil qui bouge.

CALLOUT · CHIFFRE

1°

Un seul degré d'ajustement pèse lourd sur la consommation d'un bâtiment. Les profils dynamiques transforment cette sensibilité en économies plutôt qu'en gaspillage.
Source : Loes Visser, DataBuilt

CONCEPT CLÉ

Le confort intérieur dynamique

Au lieu d'un point de consigne figé, le bâtiment suit une courbe de température et de lumière calée sur la physiologie humaine et les conditions extérieures : matins plus frais, débuts d'après-midi plus chauds, éclairage circadien. Confort égal ou meilleur, moins d'énergie, des occupants en meilleure santé. DataBuilt l'a déployé dans plusieurs bâtiments, dont le Palais de Justice de La Haye, en neuf, en rénovation et en existant.

Comment ça marche concrètement. Le Q&A a fait remonter la boîte à outils opérationnelle. Zonez le bâtiment et arrêtez de climatiser les espaces où personne ne s'attarde, coins café et circulations. Réutilisez l'air déjà traité dans les espaces adjacents. Affichez les zones de température via des dashboards ou l'appli de réservation, pour que chacun choisisse un poste adapté à son confort. N'oubliez pas le rayonnement : les bâtiments monumentaux génèrent des plaintes même à la bonne température de l'air, parce que les façades froides aspirent la chaleur. Et parfois la réponse n'a rien à voir avec la température : un jour de chaleur, un souffle d'air peut remplacer la clim.

La même logique déborde du seul confort thermique. Sinem Beaujean (Global Engagement Strategist, Sedus) a porté le même argument pour l'inclusion. Sedus, détenu par deux fondations caritatives qui reversent deux tiers des profits à des projets sociaux et environnementaux, a organisé un "Inclusive Journey" de quatre jours avec des responsables workplace, à son siège allemand. Le constat fait écho à celui de Visser : un même espace fait s'épanouir l'un et met l'autre en difficulté. Lumière, bruit, intimité, choix : chacun les vit différemment. Et performe différemment en conséquence.

> *"There is no perfect workplace. There are only choices, trade-offs and consequences."*
>
> Sinem Beaujean · Global Engagement Strategist, Sedus

Sa formule la plus tranchante a recadré l'ESG comme une discipline de design : les référentiels mesurent des résultats, mais ce sont les décisions workplace qui les créent. L'inclusion n'est pas un sujet de culture. C'est un sujet de performance.

À l'échelle du portefeuille aussi, la moyenne meurt. Kat Szoda (VP Global Real Estate and FM, Teva Pharmaceuticals) pilote 300 actifs et 2 millions de mètres carrés dans 26 pays, sous une stratégie baptisée "Half the space, twice the experience". Quand elle a voulu appliquer ses objectifs de réduction d'espace en Asie, la réponse a été non : là-bas, on vient au bureau parce qu'on n'a pas de place chez soi, par pression culturelle, pour réseauter. Sa règle : standardiser avec une touche de local, environ 70% standard et 30% d'interprétation culturelle. Arne van 't Spijker (Director Real Estate, ABN AMRO, ex-Just Eat Takeaway) a confirmé le même modèle chez Just Eat Takeaway : 80% de charte design globale, 20% de couleur locale dans les services, les équipements et la restauration. Les chiffres diffèrent, le principe est le même : **le bureau taille unique, c'est fini, du thermostat au portefeuille mondial.**

C'est la thèse que je défends depuis deux ans, confirmée ici par un angle inattendu : **plus votre donnée d'usage réel est granulaire, moins un modèle standardisé est défendable.** La physique du bâtiment vient de rejoindre le débat.

osol | OSOL INSIGHT

Les espaces flexibles ont besoin d'énergie flexible

Le modèle de Visser ne tient que si les gens peuvent bouger : choisir la zone chaude après le déjeuner, la fraîche le matin, la calme pour se concentrer. Tout l'enjeu est de les laisser travailler où ils veulent, quand ils veulent, selon ce dont ils ont besoin ce jour-là.

Mais dans la plupart des bureaux, l'un des plus gros freins au fait de pouvoir travailler n'importe où est d'une simplicité brutale : est-ce qu'on a de quoi alimenter son ordinateur ? On s'installe en salle de réunion, les prises manquent, ou pire, certaines ne fonctionnent pas. On trouve le coin parfait avec des prises, mais on est en mouvement et on n'a pas son chargeur. C'est le quotidien.

Chez Osol, on le voit sur 120+ sites clients : les espaces où l'on se branche et se connecte sans y penser sont utilisés, les autres sont évités. L'énergie mobile et sécurisée, c'est l'activateur invisible de toute stratégie de bureau dynamique.

ÉTUDE DATABUILT

250

Appartements identiques, écart de consommation massif, tout expliqué par un usage normal

RÈGLE PORTEFEUILLE TEVA

70/30

Standardisation avec une touche de local sur 26 pays

RÈGLE JUST EAT TAKEAWAY

80/20

Charte design globale, couleur locale dans les services et équipements

CE QU'IL FAUT RETENIR

Arrêtez d'optimiser pour un point de consigne, un persona, un standard. Concevez climat, lumière, espace et portefeuille pour la variation, et donnez aux gens la mobilité, et l'énergie, pour en profiter.

PARTIE 1 · TENDANCE 02

1.2 L'expérience devient une classe d'actifs

02

Le panel du matin sur les portefeuilles de bureaux a livré l'insight le plus lourd commercialement de la journée : l'expérience de travail n'est plus un simple agrément pour le locataire. Elle devient un facteur de prix de l'actif lui-même.

Les bailleurs possèdent désormais une part de l'expérience, et ils le savent. Rick Sturkenboom (Senior Asset and Acquisition Manager, ASR Dutch Mobility Office Fund, a.s.r. real estate) a été direct sur le glissement du rôle de bailleur. Garder ses locataires veut dire aujourd'hui offrir de la flexibilité, des salles de réunion, des restaurants et des services qui relevaient hier clairement du côté de l'occupant.

> *"The responsibility for us as landlords has grown over the years, and I think it's not going away anymore."*
>
> Rick Sturkenboom · a.s.r. real estate

Le playbook de son fonds est concret. Dans plusieurs immeubles, a.s.r. mêle des étages en bail long et des étages flex à un an, salles de réunion et restauration mutualisées. La partie flex porte plus de risque et plus de rendement. Mais le vrai gain est ailleurs : les locataires en bail long renouvellent parce que la flexibilité et les services existent dans l'immeuble. La couche flex n'est pas un produit. C'est un mécanisme de rétention pour le *core-portfolio*. Pour des investisseurs biberonnés au bail long sans risque, c'est un changement de modèle mental.

La conversation sur l'expérience arrive trop tard, et tout le monde y perd. Arne van 't Spijker a mis le doigt sur la faille structurelle : les négociations de bail se concentrent sur les mètres carrés et le prix, et c'est seulement après que quelqu'un demande comment les gens vont vraiment y travailler. Sa recommandation : faire entrer l'expérience au tout premier stade de la contractualisation. Définir ce que le bailleur fournit, quels KPI s'appliquent, quels SLA couvrent les services soft et hard, dans le bail lui-même.

> *"I see that being missed from a corporate real estate perspective, in the early stages and also in the contracting forms. You rarely see good facilities and services agreements within standardized lease agreements."*
>
> Arne van 't Spijker · Director Real Estate and Demand Management, ABN AMRO

Sturkenboom a acquiescé côté bailleur, avec une nuance qui explique le blocage : les investissements spécifiques à un locataire doivent se récupérer dans le prix. Donc les bailleurs déploient ce qui marche pour 80% des locataires et gardent l'espace réutilisable. Le vote de la salle a tranché la question de gouvernance : personne ne pensait que l'expérience appartient au seul locataire ou au seul bailleur. La responsabilité partagée l'a emporté à l'unanimité. Ce sont les contrats qui n'ont pas suivi.

ACTIONNABLE · NÉGOCIER L'EXPÉRIENCE AVANT LES MÈTRES CARRÉS

Mettez l'expérience de travail sur la table dès la première conversation de bail : services, SLA, KPI, droits d'adaptation, contrôle local du confort. Les deux camps du panel l'ont confirmé : ça n'arrive presque jamais, et les deux le veulent. Qui apporte le cadre tient la négociation.

L'effet *eat-play-sleep* est réel, et il est brutal pour les immeubles de Classe B. Kat Szoda a raconté sa visite de King's Cross à Londres, la veille de la conférence : un quartier pensé autour du travail, des repas, des loisirs et du logement, avec Meta et Google en ancres, et une liste d'attente d'entreprises d'IA qui veulent s'y installer. Son message aux bailleurs : construisez pour ça, et vous n'aurez pas à vous battre pour vos locataires. Ratez-le, et vous rejoignez la spirale descendante de la Classe B, celle des panneaux "à louer, à vendre". Rob Titlow (Senior Workplace Manager EMEA, Flexport) a ajouté l'angle du talent : la localisation décide qui vous pouvez recruter. Son modèle de bureaux opérés permet à Flexport d'être en centre-ville dans neuf pays, deux de plus cette année. Sa frustration, c'est le contrôle : dans les immeubles opérés et multi-locataires, le confort local et l'adaptabilité sont aux mains du bailleur, et il veut les récupérer. Encore un argument qui renvoie à la tendance 1.1.

La polarisation s'accélère, et elle a un chiffre. Vitalija Danivska (Assistant Professor Real Estate, TU Delft), à la modération, a posé la question qui dérange : cette concentration de l'investissement sur les emplacements premium est-elle tenable, ou abandonne-t-on tout le reste ? La session de l'après-midi a répondu avec des données municipales : aux Pays-Bas, il ne reste qu'environ cinq vrais emplacements de bureaux de premier rang, tous à 200 ou 300 mètres d'une gare bien desservie. Il y a vingt ou trente ans, chaque grande ville en avait une. La formule de Sturkenboom a capté la nouvelle logique de prix : l'emplacement règne toujours, mais désormais "combiné à la durabilité et au bonheur".

Pour les responsables de l'immobilier d'entreprise européens, ce panel confirme sur le terrain la question stratégique que je croise sans cesse : le choix entre bureau opéré et bail 3/6/9 classique n'est plus un détail d'achat. C'est la ligne de front où l'expérience, le risque et la valeur de l'actif se redistribuent entre bailleur et locataire.

POINT DE TENSION · QUI PAIE L'EXPÉRIENCE, QUI EN CAPTE LA VALEUR ?

Les locataires veulent l'adaptabilité et les services sans porter le capex. Les bailleurs veulent la réutilisabilité et récupèrent les investissements spécifiques dans le prix. Les deux s'accordent : l'expérience tire la rétention et la valeur de l'actif. Tant que les clauses d'expérience n'entrent pas dans les baux standards, la valeur reste dans un no man's land. Et les meilleurs opérateurs des deux camps l'arbitreront.

PARTIE 1 · TENDANCE 03

1.3 Earn attendance : mériter la présence

03

Deux sessions, à trois heures d'intervalle, ont raconté deux histoires opposées sur le retour au bureau. Ensemble, elles dressent le tableau le plus complet du débat hybride vu cette année dans une conférence européenne.

Première histoire : le bureau qui se remplit tout seul. Sabine Bink (Global Director Industry and Buildings, Haskoning) a présenté le bâtiment qui nous accueillait tous ce jour-là. Un monument national, l'ancienne Faculté des Mines de TU Delft, transformé en 750 postes de travail pour environ 1 000 collaborateurs, organisé autour de deux atriums vitrés qui étaient avant des cours ouvertes. Un an après l'ouverture, l'occupation est revenue aux niveaux pré-COVID. Aucune obligation de présence, aucune nouvelle règle, aucun message de la direction.

> *"People come to the office not because they have to, but because they miss it if they don't."*
>
> Sabine Bink · Global Director Industry & Buildings, Haskoning

Son cadre mérite d'être cité en entier, parce que c'est l'articulation la plus nette du bureau post-hybride que j'aie entendue. **Le travail est quelque chose qu'on fait, pas un lieu où l'on va. Si le travail peut se faire partout, le bureau doit créer de la valeur. Il doit servir trois fonctions : la performance (on s'y concentre et on y livre), la culture (la confiance ne se construit pas derrière un écran) et l'innovation (les idées naissent dans la conversation, pas dans l'isolement).** La conséquence pour le design : arrêter de penser en mètres carrés, fonctions et efficacité. **Penser en comportement humain, expérience et impact.**

Deux détails montrent jusqu'où Haskoning a poussé la logique. D'abord, le bureau comme outil commercial : les clients qui visitent le bâtiment vivent la promesse de l'entreprise au lieu de l'entendre. Un client a demandé à y organiser son pot de Noël. Bink a résumé : le bâtiment est "une preuve physique de notre promesse". Ensuite, le bureau comme nœud d'écosystème : pendant les semaines d'examens, Haskoning ouvre le bâtiment aux étudiants de TU Delft le week-end, déjeuner offert. Recrutement sur le campus, occupation le week-end et capital sympathie local, en un seul geste.

EXEMPLE TERRAIN

Haskoning Delft

Monument national transformé en bureau labellisé BREEAM-NL Outstanding, le deuxième en Europe. 80% d'énergie en moins, 600+ panneaux solaires, entièrement sans gaz, capteurs partout, dans un bâtiment conçu à l'origine pour environ 10% des effectifs d'aujourd'hui. L'occupation est revenue aux niveaux pré-COVID sans aucune obligation. L'enquête Leesman pointe désormais un manque : les salles de réunion de taille moyenne, entre les grandes salles et les cabines téléphoniques. Les murs classés en font un arbitrage délicat.

Deuxième histoire : l'entreprise au tribunal pour un jour par semaine. Michiel Hogerhuis (Chief People Officer, Adevinta) a livré la confession la plus honnête de la conférence. Adevinta, le groupe de petites annonces derrière Leboncoin, a changé de stratégie du tout au tout il y a dix-huit mois, passant d'un télétravail quasi total à un objectif de quatre jours au bureau.

> *"We didn't only ask them; we told them to come back. Which is, of course, what I already learned today is the way not to do it."*
>
> Michiel Hogerhuis · Chief People Officer, Adevinta

La réalité du terrain : aucune politique formelle n'existe, parce qu'en France et en Allemagne les comités d'entreprise doivent la valider, et tout le monde est contre. L'entreprise est au tribunal avec des salariés qui refusent de revenir un jour par semaine. Ce n'est pas une organisation à la traîne. C'est l'un des employeurs tech les plus cool de France, et les gens sont fiers d'y travailler. La leçon n'est pas qu'Adevinta a tort de vouloir réunir ses équipes. C'est que **l'obligation de présence se heurte à la réalité du droit du travail européen**, et que l'écart entre la stratégie et l'exécution se loge à un endroit précis : le manager de proximité.

Le manager de proximité est la clé de voûte, et le maillon le moins équipé. Le panel a convergé là-dessus sous trois angles. Hogerhuis : les managers de proximité ont été façonnés par la même culture du télétravail qu'ils doivent aujourd'hui changer, peinent à dire non, et n'ont jamais été formés à l'engagement ("forts sur le contenu, mais de quoi les gens ont-ils besoin pour se sentir membres d'une équipe ?"). Anton Maes (CEO, Brainmove) : les managers de notre génération connaissent leur métier, leur réseau et leurs clients, donc ils ne voient aucune raison personnelle de venir. L'argument qui porte, c'est le devoir générationnel : leur présence est ce dont la jeune génération a besoin pour apprendre.

> *"I see middle managers sitting in a phone booth the whole day, just doing Teams calls. Which is insane. Why would you come to the office if you're going to sit the whole day in a phone booth?"*
>
> Anton Maes · CEO, Brainmove

Daaf Serné (Founder, PlaceWorks Advisory, ex-Miro) a été cash sur la hiérarchie : si les dirigeants ne montrent pas l'exemple, autant tout laisser tomber. Il a observé des pics de présence pendant les vagues de licenciements, puis le reflux quand l'urgence retombe. La visibilité, c'est la monnaie.

Le chiffre qui devrait piloter votre portefeuille : 3 à 5. Serné a apporté la donnée la plus actionnable de la journée. En croisant données RH et données workplace, son équipe a trouvé que la présence de 3 à 5 de vos collaborateurs du quotidien est le seuil qui donne envie de venir. En dessous, la motivation s'effondre. L'implication renverse la logique habituelle de portefeuille : avant d'ouvrir, d'agrandir ou de regrouper un site, modélisez la composition des équipes et leur co-localisation, pas seulement les effectifs et les mètres carrés.

CONCEPT CLÉ

3–5

Collaborateurs proches présents : le seuil qui rend le trajet rentable. Testez chaque décision de portefeuille à cette aune.

EXEMPLE TERRAIN · LE DIAGNOSTIC DE COPENHAGUE

Un bureau affichait des scores de collaboration bas et réclamait plus d'espace. Une visite sur site a révélé la vraie cause : des collaborateurs issus de plusieurs acquisitions n'étaient pas co-localisés, passaient leurs journées en cabine, et ne se sentaient liés à rien. La solution était de regrouper les équipes, pas de louer des mètres carrés. Sans la visite, l'entreprise aurait loué davantage de la mauvaise chose.

La boîte à outils qui a émergé. Maes, le psychologue du panel, a listé des leviers que la plupart des organisations ignorent. Montrez aux managers leurs propres données d'occupation ("votre occupation moyenne est de 30% avec des pics à 50%, qu'est-ce que vous en pensez ?"). **Intégrez les attentes de présence aux processus d'évaluation, pour les collaborateurs comme pour les managers.** Le nudge : rendez le comportement souhaité visible dans l'environnement de travail, avec des visuels et de courtes vidéos, ce qu'il ne voit presque jamais faire. Et concevez le bureau pour apprendre, parce que ça, c'est une valeur ajoutée qui mérite le trajet. Sa mise en garde a marqué : **"People will not spend two or three hours a day in a traffic jam to have a free coffee and a free lunch. They want added value."** Claire Ward (SPS), depuis la salle, a donné le test final, celui qui devrait être affiché dans toutes les équipes workplace : posez la question en fin de journée, pas au début. Est-ce que ça valait le coup de venir aujourd'hui ? Et surtout, est-ce que je reviens demain ?

Le retour au réel, en coulisses. Mes conversations avec les responsables workplace d'ING et de Booking.com ont confirmé à quel point le sujet reste instable, même chez les plus avancés. Chez ING, la présence n'est pas obligatoire mais fortement conseillée, un à deux jours, avec une règle maligne pour lisser les flux : un jour pris parmi mardi ou jeudi, l'autre parmi lundi, mercredi ou vendredi. La rendre obligatoire aux Pays-Bas est une zone grise juridique : il faudrait prouver que le poste ne peut pas se faire depuis chez soi. Chez Booking.com, une obligation de deux jours prévue a été retoquée par le comité d'entreprise, laissant ce que leur direction immobilier décrit comme un entre-deux ambigu : mille des sept mille salariés ne viennent jamais, les managers ont du mal à insister, et l'entreprise qui attribuait autrefois son succès au fait que tout le monde était au bureau tous les jours navigue désormais à l'encouragement. Entre l'aimant de Haskoning et le tribunal d'Adevinta, c'est là que se situe la majeure partie de l'Europe.

J'ai défendu cet argument sur scène aux FM Days plus tôt cette année, et Rotterdam l'a confirmé sous tous les angles : **earn attendance, la présence se mérite.** Le bureau doit mériter qu'on s'y déplace. **L'obligation produit des avocats, l'aimant produit de l'occupation.**

PARTIE 1 · TENDANCE 04

1.4 L'équité des réunions par le design

04

Si une session justifiait à elle seule le déplacement, c'est celle d'ING. Bianca Valkenburg a livré l'étude de cas la plus complète sur les réunions hybrides que j'aie vue présentée où que ce soit. Et elle commence par une scène que toute la salle a reconnue.

Vous vous connectez à distance, à l'heure, caméra allumée. La salle n'est qu'à moitié visible. Vous entendez des rires mais vous avez raté la blague. Quelqu'un lance "on attend deux minutes de plus". Les décisions se prennent vite. La réunion se termine sur "on vous fera un point plus tard". Vous étiez présent, jamais vraiment dedans.

> *"This is not a technology failure. This is a design failure."*
>
> Bianca Valkenburg · Lead Employee Experience, Global Workplace Services, ING

Son insight central recadre tout le marché de la réunion hybride : après le COVID, l'hybride n'a pas seulement changé où les gens travaillent. Il a changé la façon dont le pouvoir, la parole et les décisions se jouent dans les moments du quotidien. La réunion est l'expérience la plus fréquente et la plus sous-estimée qu'une organisation conçoit. La réponse d'ING : la traiter comme un parcours collaborateur à redessiner, pas comme un déploiement IT. Le titre stratégique, validé par des tests A/B sur de vraies équipes : la réussite de l'hybride, c'est 80% de comportement, d'animation et de règles, rendus possibles par 20% de technologie et d'espace.

Le paradoxe qui a déclenché le programme mérite qu'on s'y arrête, parce que la plupart des organisations s'en seraient servies pour ne rien faire. L'expérience de réunion hybride d'ING notait 7,6 sur 10. Correct. Mais les salles de réunion affichaient un *NPS* de 31, l'un des plus bas des Workplace Services, et la note que les équipes facilities s'attribuaient était de 6 sur 10. Les moyennes cachent la douleur. Un 7,6 de satisfaction cohabitait avec un service que tout le monde adorait détester. Cet écart entre la moyenne et le vécu, c'est exactement le "fossé de performance" que Claire Ward décrira une heure plus tard (voir 1.5).

Ça rejoint une question que je pose sans cesse aux responsables workplace en Europe : **qui est le gardien du brief ?** Comme l'a détaillé Riku Rusanen (Nokia Workplace Strategy and Design Leader) au Workspace Design Show London 2026, Nokia au Royaume-Uni y a répondu par un rôle transverse dédié, entre IT, RH et workplace. ING y a répondu par un board permanent inter-domaines, co-piloté par les RH et l'IT, sans patron unique, avec la donnée pour arbitre. Deux structures, une conclusion : le parcours collaborateur a désormais besoin d'un propriétaire qui se tient au-dessus des silos.

EXPÉRIENCE MOYENNE

7,6/10

La note "correcte" qui a failli enterrer le dossier d'investissement

NPS SALLES DE RÉUNION

31

L'un des scores les plus bas des Workplace Services, masqué par la moyenne

LA RÈGLE VALIDÉE

80/20

Comportement et règles avant technologie et espace, prouvé par tests A/B

POURQUOI C'EST IMPORTANT

L'anatomie complète du programme, gouvernance, recherche, irritants, décisions, roadmap et ce qu'il faut copier, suit dans le Focus spécial des pages suivantes.

osol

“J'ai mon laptop ?” Ça devrait être la seule question.

Pas "où est mon chargeur ?" Pas "cette prise marche ?"
Pas "je peux vraiment bosser dans cette salle ?"

Osol équipe les espaces de travail d'une flotte de batteries intelligentes sécurisées par badge ou app. Les câbles, prises et chargeurs disparaissent.

Pour les utilisateurs : la vraie liberté du work-and-go. Un Pico, et c'est parti.
Pour les directions workplace : des espaces qui évoluent sans coûts de travaux.
Pour l'IT : plus jamais de logistique ni d'achats de chargeurs. Jamais.

Meilleure expérience. Moins de coûts. Zéro travaux.
Free your space. Free your people.

→ osol.co

SOLUTION ADOPTÉE PAR 120+ GRANDES ENTREPRISES DANS 15 PAYS

FOCUS SPÉCIAL

Dans le programme de réunions hybrides d'ING

L'anatomie complète du projet workplace le plus instructif de l'année : gouvernance, recherche, irritants, décisions, feuille de route, et ce que vous pouvez copier dès lundi.

La gouvernance : les Employee Experience Design Boards

Le programme n'a pas commencé par les réunions. Il a commencé par une structure, créée en 2023 : les Employee Experience Design Boards. Quatre équipes y siègent, chacune avec sa propre question à trancher :

People & Culture

Comment les gens se comportent-ils vraiment en réunion, et de quelles compétences ont-ils besoin ? Pilote le comportement en réunion, les compétences d'animation, l'adoption sur site et à distance, et les conseils pour le bureau à domicile.

Process & Operations

Qui possède la salle, et qui règle les problèmes avant que l'utilisateur ne les voie ? Pilote la gouvernance technique des salles et le support proactif.

Facilities

Le standard physique colle-t-il encore au monde où l'on travaille ? Pilote l'agencement des salles, l'outil de réservation, la signalétique, et la refonte du label "Orange Workplace", le standard interne d'ING par bâtiment.

Technology

Quel équipement fait ses preuves en vraie réunion, pas en démo fournisseur ? Pilote les tests continus au HEX Lab, le renouvellement de la technologie des salles, et les conseils pour l'équipement à domicile.

Chaque équipe collecte données et retours à l'échelle mondiale, s'en sert pour façonner des initiatives, et les pitche à des dirigeants seniors comme le CIO. Une fois validée, une équipe projet inter-domaines exécute, un domaine en lead mais tous impliqués. Co-pilotage RH et IT. Pas de patron unique. La donnée pour arbitre. Valkenburg elle-même vient des Workplace Services, côté IT, ce qui dit tout sur la direction que prend la fonction expérience collaborateur.

PÉRIMÈTRE

811

Salles de réunion sur 8 bâtiments du siège néerlandais

POPULATION

20k+

Collaborateurs dans le périmètre, Pays-Bas

PORTÉE MONDIALE

40+

Pays recevant les recommandations mondiales sur les salles

La recherche : écouter, observer, piloter

Trois méthodes, par ordre d'honnêteté croissante. **Écouter :** les collaborateurs décrivent leur expérience de réunion et leurs irritants. **Observer :** l'équipe s'est assise dans de vraies réunions, sur site et à distance. Le raisonnement de Valkenburg devrait être tatoué sur chaque enquête workplace : le comportement est plus fiable que les mots. **Piloter :** les équipes tenaient leurs vraies réunions dans des environnements de test, en itérant sur la technologie, le comportement et l'agencement des salles.

L'étape d'observation s'est remboursée avec une seule trouvaille. Invités à noter leur propre capacité d'animation, les animateurs d'ING se sont mis une bonne note. L'observation a montré l'inverse.

> *"Facilitators think they know, but they really don't."*
>
> Bianca Valkenburg · ING

J'observais la salle quand elle l'a dit. Personne n'a bronché, parce que chacun avait été cet animateur trop sûr de lui au moins une fois.

Les chiffres qui ont bâti le business case

- Expérience de réunion hybride : **7,6 / 10**, "pas si mal", et c'est justement pour ça que l'investissement était questionné.
- **31%** des collègues ont plus de 10 réunions hybrides par semaine.
- **33%** des équipes travaillent entre pays : la réunion hybride est leur premier moment de collaboration.
- **48%** préfèrent prendre leurs réunions hybrides depuis chez eux : double écran, meilleur internet, habitude. Le bureau devait battre l'installation maison, surtout avec une direction qui encourage la présence.
- NPS des salles de réunion : **31**. Note que les équipes facilities s'attribuaient : **6 / 10**. Ambition des Workplace Services : **8+**. "On ne veut pas des expériences correctes, on veut des expériences excellentes."

La vision

Une phrase, trois capacités. D'où que vous vous connectiez, vous devez pouvoir : **travailler ensemble sans friction, voir et être vu, entendre et être entendu.** Sur scène, la formule de Valkenburg était encore plus tranchée : en tant qu'entreprise, vous devez offrir une expérience de réunion équitable, à la maison comme au bureau.

Les irritants validés, phase par phase

La recherche a produit un parcours collaborateur validé, couvrant chaque phase, étape, outil, émotion, irritant et moment wow. La carte des irritants, condensée :

PRÉPARER

Participant sur site ou en ligne ? Le choix de la salle devient aléatoire · Pas assez de salles · Équipement inconnu · Angoisse : est-ce que tout va marcher ?

DÉMARRER

Noms de salles cryptiques, difficiles à trouver · Doubles réservations · La salle est en désordre · L'équipement lâche · Aucun moyen clair de signaler ou résoudre

PENDANT

Participants à distance difficiles à embarquer · Impossible de voir ou entendre tout le monde · Tableaux blancs derrière la caméra · Mauvais son et image côté distant · Wi-Fi médiocre · Compétences d'animation limitées

Sa conclusion à partir de cette carte a fixé la direction du programme : l'IT seul ne peut pas régler ça. Le meilleur équipement améliore l'expérience, mais pas de façon décisive. IT, Facilities et People devaient travailler ensemble.

Game changer 1 · Visibilité : voir et être vu

- **Deux écrans** dans les grandes salles (6-8 personnes) et très grandes (10-12) : le contenu sur l'un, les visages sur l'autre. Un seul écran plus large dans les salles moyennes.
- **Des tables en V (effilées).** Le héros sans gloire du programme. Les participants sur site cessent de se boucher la vue de l'écran, et les participants à distance voient enfin des visages autour de la table, pas des profils.
- **Une caméra 360 sur la table** dans les très grandes salles, qui rend visibles les gens du fond, avec un micro intégré qui améliore le son.
- **À la maison : un deuxième écran et une webcam externe**, combinés à la fonction pop-out de Teams, pour afficher contenu et personnes sur les deux écrans.

Game changer 2 · Collaboration : le problème du tableau blanc

Observé sur le terrain : les gens griffonnent sur le tableau blanc mural, puis pointent une webcam de laptop dessus en demandant "vous voyez ?". Les participants à distance ne voient rien. La solution qui a marché : une **caméra de contenu** dédiée dans la salle. La solution qui n'a pas marché : les tableaux blancs numériques. Certains adoraient, la plupart ne savaient pas s'en servir. ING a abandonné l'investissement. Un exemple rare et précieux d'équipe workplace qui dit non à du matériel clinquant pour des raisons d'adoption.

Game changer 3 · Comportement : là où se loge le point entier

Dans un test A/B, les équipes qui recevaient un accompagnement sur le comportement et les outils de réunion notaient leur expérience **un point entier de plus sur dix** que des équipes aux salles identiques, sans accompagnement. Ce seul résultat ancre la règle des 80/20. Le chantier comportement a produit trois artefacts : le **manifeste de la réunion** (onze engagements : envisager des alternatives avant d'envoyer une invitation ; 25 ou 50 minutes maximum, pas de dos à dos ; rester dans les horaires de travail et tenir compte des fuseaux ; décliner avec respect ; un objectif, un ordre du jour et des rôles clairs ; préparer ; règles d'or de l'hybride, caméra allumée, remote first, bon son, participer à parts égales ; humour et courts check-ins ; toute son attention, sans e-mail en parallèle ; rester dans le sujet, garder les idées nouvelles pour plus tard ; conclure sur des points d'action et un retour), l'**échelle "meeting guru"** pour les animateurs, et une **campagne sur les habitudes de travail** qui démarre par la question que trop peu d'organisations osent poser : a-t-on seulement besoin de cette réunion ?

La feuille de route, année par année

2024 · Recherche livrée : parcours collaborateur validé pour les Pays-Bas, plus une validation mondiale. **2025** · Lancement de la campagne manifeste et de la formation meeting guru. Septembre : recommandations mondiales sur les salles pour 40+ pays. Novembre : template hybride Orange Workplace prêt (moins de postes, et parmi les salles, 50% classiques et 50% hybrides) et preuve de valeur pour le nouvel outil de réservation. Décembre : business case validé. **2026** · Déploiement. Février : le nouveau bâtiment "Hazel" ouvre à Leeuwarden avec l'installation complète envisagée, et des escape games pendant la semaine d'ouverture pour que les collaborateurs apprennent la nouvelle expérience de réunion en jouant. Avril : des QR codes sur chaque porte de salle aux Pays-Bas, pour signaler un incident ou afficher les consignes en quelques clics, parfois résolu pendant la réunion elle-même. Avril : déploiement d'Amsterdam à 25%. **À venir** · Deuxième vague d'adoption (formation et manifeste rafraîchis, avec les fonctions Copilot). Escape games à Amsterdam. Business case du nouvel outil de réservation : qui travaille où, qui se connecte d'où, la signalétique, et des photos des salles, la fonction que les collaborateurs préfèrent. Une nouvelle configuration hybride Orange Workplace qui augmente le nombre de salles. Et en 2027, le nouveau bâtiment "Linden" ouvre à côté de Cedar, le premier conçu de bout en bout sur le standard post-COVID.

Les notes de bas de page honnêtes

Trois moments de Q&A ont gardé le cas crédible. Les équipes ING n'ont pas totalement testé le cas des externes ("c'est juste un câble USB-C, ça doit fonctionner par défaut", à vérifier). ING manque de petites salles, donc certains collaborateurs isolés ou petits groupes occupent des salles surdimensionnées, et le nouveau standard ajoute de petites salles en tête-à-tête. Les réunions avec clients tournent sur une application sécurisée séparée et étaient hors périmètre.

Ce qu'il faut copier, dans l'ordre

01 Formez l'équipe inter-domaines avant d'acheter quoi que ce soit. IT + Facilities + RH, en co-pilotage, arbitré par la donnée.

02 Observez de vraies réunions. Les compétences auto-évaluées sont une fiction.

03 Testez en A/B l'accompagnement comportemental avant le matériel. C'est le point le moins cher que vous gagnerez jamais.

04 Achetez les tables en V et les caméras de contenu avant les tableaux blancs numériques.

05 Standardisez le conseil pour l'installation maison : deuxième écran, webcam, pop-out.

06 Découpez votre parc de salles : 50% classiques, 50% hybrides.

07 Mettez un QR code sur chaque porte de salle pour signaler un incident sur-le-champ.

08 Lancez par le jeu : l'escape game bat le e-learning pour l'adoption.

09 Écrivez un manifeste de la réunion et faites de "a-t-on besoin de cette réunion" sa première ligne.

10 Suivez le NPS par service, pas seulement la satisfaction moyenne. Le 7,6 cachait un NPS de 31.

osol | OSOL INSIGHT

L'angoisse du "est-ce que ça va marcher" est une cible de design

La carte des irritants d'ING la nomme deux fois : l'angoisse de savoir si la salle va fonctionner, et le matériel qui lâche au démarrage. Sur nos déploiements, le même schéma revient autour de l'alimentation : prises mortes, chargeurs manquants, câbles qui décident si une salle est utilisable ou non. Traiter l'énergie comme un service plutôt que comme une installation retire une catégorie entière de la liste d'irritants d'ING, sans le moindre travaux. Sur nos sites clients, le retour est d'environ 3 pour 1 face au coût du câblage, de l'entretien des prises ou des trappes de table, de la reconfiguration des espaces, ou de l'achat permanent de chargeurs. La salle de réunion de 2026 devrait avoir exactement un câble dont personne ne se soucie : aucun.

PARTIE 1 · TENDANCE 05

1.5 Le fossé de performance : investi partout, ressenti nulle part

Claire Ward (Chief Innovation Officer, SPS) a apporté la donnée qui donne son titre à ce rapport.

SPS, prestataire d'externalisation mondial avec 9 000 personnes sur site dans 600 lieux (dont le High Tech Campus, Nike, Adidas et les campus biotech évoqués dans la journée), s'est associé à Worktech Academy pour l'étude State of the Workplace 2026 : environ 700 collaborateurs et dirigeants, huit pays, huit secteurs. Le constat, en une ligne : cinq ans d'investissement lourd dans les bureaux, la technologie et les programmes d'expérience n'ont fait bouger ni l'engagement, ni la productivité, ni la performance. Quelque chose d'autre mange la valeur.

L'engagement chute pendant que la porte de sortie se referme. La part de collaborateurs très engagés est passée de 48% à 32% en un an. En parallèle, les données Gallup montrent une confiance qui s'effondre sur le marché de l'emploi : seuls 28% jugent aujourd'hui que c'est le bon moment pour trouver un poste de qualité, contre 70% en 2022. La combinaison est toxique. Avant, les désengagés partaient. En 2025, 76% des moins engagés disaient qu'un environnement de travail frustrant les pousserait à chercher ailleurs. Cette année, ils ne sont plus que 56%. Les organisations retiennent des corps, pas de l'énergie.

CALLOUT · CHIFFRE

48 → 32%

La part de collaborateurs très engagés a fondu d'un tiers en un an, pendant que les désengagés cessaient de partir. Les entreprises aux collaborateurs engagés croissent quatre fois plus vite.
Source : Claire Ward, SPS / State of the Workplace 2026

Les réponses ouvertes de l'enquête rendent le fossé palpable. Les moins engagés définissent la productivité comme tenir le coup : "rester occupé", "garder mon poste et ne pas être viré", ou la réponse la plus sombre de l'année, "envoyer un mail par jour pour pointer". Les plus engagés la définissent comme contribuer : créer de la valeur, faire avancer les équipes, lever les obstacles. La rétention sans engagement, ce n'est pas de la stabilité. C'est du sédiment.

Le coupable n'est pas la stratégie. C'est la friction. Le diagnostic de Ward colle à l'enquête : l'engagement n'est pas tué par un grand échec, mais par des dizaines de petits. Chercher une information. Traquer la bonne personne et découvrir qu'elle est en télétravail. Des décisions coincées en comité. Et les applications. Dans un bureau type, sept à dix applications différentes se dressent entre un collaborateur et sa journée : une pour entrer dans le bâtiment, une pour réserver un poste, une pour la salle de réunion, une pour le déjeuner, une pour les fournitures, une pour le courrier numérique. Ward appelle ça la fatigue applicative.

LE TRAVAIL AUTOUR DU TRAVAIL

58%

De la journée part en coordination, recherche et navigation entre systèmes, avant tout travail de fond. Source : Asana / SOW 2026

RISQUE DE DÉPART

53%

Envisageraient de partir à cause d'un lieu de travail inefficace (66% aux États-Unis). Source : State of the Workplace 2026

À L'AVEUGLE

23%

Des dirigeants n'ont aucun KPI formel, ou n'en connaissent aucun, pour la productivité au travail

Les organisations mesurent le mauvais tableau de bord. Les dirigeants suivent l'occupation, l'utilisation, la production et l'énergie : des métriques dures, faciles à collecter. Demandez aux collaborateurs ce qui signale qu'un lieu de travail performe, et ils citent l'attraction des talents, la satisfaction client, l'engagement des collègues, l'innovation et la vitesse de décision. Ce sont des résultats business, pas des métriques workplace, et pourtant c'est le lieu de travail qui décide s'ils réussissent. Interrogés sur l'indicateur le plus fiable du ROI du lieu de travail, les répondants placent l'attraction des talents en tête (3,27/5), devant la satisfaction client (3,14) et l'engagement (2,80). La réduction des coûts arrive en dernier. Le chiffre le plus alarmant de l'enquête est du côté de la direction : un quart du marché investit à l'aveugle.

L'acheteur a changé. Ward le voit dans chaque appel d'offres. Il y a cinq ans, les clients achetaient de la réduction de coûts. Aujourd'hui, les questions sont : comment crée-t-on des écosystèmes de travail sans friction, comment déploie-t-on l'IA, comment améliore-t-on l'expérience collaborateur et client, comment utilise-t-on la donnée intelligemment, comment aligne-t-on le lieu de travail sur la stratégie business. Quand elle a demandé à la salle qui avait une politique IA solide, deux mains se sont levées. L'enquête confirme le vide : l'usage de l'IA est passé de 59% à 75% des collaborateurs en un an, pendant que la part d'organisations sans politique IA restait stable, autour d'un tiers. L'usage sprinte, la gouvernance fait du surplace. Et l'adoption se sépare selon l'engagement : les plus engagés utilisent l'IA pour lever la friction et monter en qualité, les moins engagés l'utilisent en défense, par peur de devenir inutiles. Chez les moins engagés, 56% s'attendent à devoir se reconvertir en profondeur d'ici deux ans, contre 18% chez les plus engagés.

La solution, c'est l'hospitalité, pas la technologie. La prescription de Ward emprunte à un autre secteur : le service, c'est ce qu'on vous fait. L'hospitalité, c'est ce que ça vous fait ressentir. Anticiper les besoins, lever la friction, aider les gens à traverser leur journée, pour qu'ils quittent le bureau avec plus d'énergie qu'en arrivant. Marnix Mali (Director of Real Estate and Workplace Services, Booking.com), cité dans le rapport, a donné sa mesure à cette idée : on peut mesurer l'utilisation, mais ce qu'on veut vraiment savoir, c'est si les gens repartent avec autant ou plus d'énergie qu'en arrivant. La couche humaine reste décisive : quand quelque chose casse, les gens veulent une personne ressource, pas un ticket. La technologie gère la transaction, les humains gèrent les moments qui comptent.

Deux histoires ont porté l'argument mieux qu'aucun graphique. Dans une usine de Pittsburgh qui n'atteignait jamais ses objectifs, un nouveau directeur a regardé les ouvriers marcher deux kilomètres dans le froid devant un parking de direction vide. Il a convoqué une réunion sur ce parking, et a pris une tronçonneuse aux panneaux "Réservé à la direction". "Garez-vous où vous voulez." L'usine a redémarré, parce que les équipes ont enfin cru que quelqu'un les comprenait. Et chez Zurich Insurance UK, un nouveau CEO a lancé "make tomorrow today" : un canal unique où chacun pouvait signaler tout ce qui crée de la friction, avec la promesse de traiter les problèmes un par un. Environ 1 500 problèmes réglés, et un signal envoyé à toute l'entreprise : les avis comptent.

> **You cannot tell people what to do. You can only make them feel something and want to change.**
>
> Claire Ward · Chief Innovation Officer, SPS

Sa phrase de clôture vaut comme thèse de ce rapport : **les meilleurs lieux de travail n'attirent pas l'attention sur eux-mêmes. Ils aident juste les gens à faire leur meilleur travail.**

osol | Les stations d'accueil ont tué le chargeur à votre poste. **Osol le tue partout ailleurs.** Meilleure expérience, moins de coûts, zéro travaux. OSOL.CO

CE QU'IL FAUT RETENIR

La plus grosse fuite du lieu de travail n'est pas la stratégie, c'est la taxe quotidienne de friction. Mesurez-la, assumez-la à travers les silos, et réglez-la problème par problème. L'hospitalité, pas la technologie, est le modèle opérationnel qui reconvertit les corps retenus en énergie.

PARTIE 1 · TENDANCE 06

1.6 La donnée s'arrête au dashboard

06

Le panel de clôture a posé la question qui hante toute équipe workplace dotée d'un budget capteurs : on n'a jamais eu autant de données, alors pourquoi ça change si peu ?

Victoria Dávalos (Co-founder and CEO, spatio.AI) animait Patrick Levie (Partner and Architect, Fokkema & Partners), Raul Forsoni (Associate, UNStudio) et Alejandra Jaimes Jimenez (Senior Project Manager Smart Buildings, Philips). Trois praticiens, une frustration commune, et la meilleure collection de punchlines de la journée.

Le paradoxe des bibliothèques silencieuses. Alejandra Jaimes Jimenez a raconté l'histoire que toute équipe workplace pilotée par la donnée devrait mémoriser. Chez Philips, les capteurs d'occupation montraient les bibliothèques silencieuses presque vides, jour après jour. La conclusion au dashboard seul : les fermer, les convertir en salles de réunion. Mais l'enquête Leesman racontait l'inverse : les collaborateurs réclamaient des espaces de concentration. Même bâtiment, deux jeux de données, décisions opposées. Le vrai diagnostic : le problème était le comportement, pas l'espace. Les gens ne savaient pas comment utiliser les bibliothèques. La solution était la communication et la pédagogie, pas un changement de plan.

CONCEPT CLÉ

Ne jamais lire l'occupation sans le ressenti

La donnée capteur vous dit ce qui se passe. L'enquête et le feedback vous disent pourquoi. Lue seule, chacune vous mènera à régler le mauvais problème avec assurance. Les bibliothèques silencieuses de Philips auraient été démolies par un dashboard. La diversité des données n'est pas un luxe. C'est la différence entre un insight et une erreur coûteuse.

La donnée peut être torturée. Jaimes Jimenez a ajouté l'avertissement qui en fait une voix rare chez les gestionnaires de smart buildings : la donnée a l'air factuelle, mais elle se manipule, et la direction s'en sert parfois pour prouver ce qu'elle veut déjà entendre. Levie a rapporté la confession d'un client consultant : "We are masters at torturing our data until it confesses." Il a demandé à la salle si les architectes en font parfois autant. Réponse honnête : oui. C'est pourquoi son cabinet traite la donnée comme une matière première à interpréter, pas comme un verdict.

Les architectes en psychologues de l'environnement. Levie a décrit la méthode de Fokkema comme une "fouille psychologique" : passer des jours dans les organisations clientes pour comprendre ce qu'il y a derrière les chiffres. Une salle de réunion est rarement inutilisée parce qu'elle est trop froide. Elle l'est parce qu'elle est planquée dans un coin où personne ne la trouve. Et le programme du client est un piège : demandez combien de rangements il faut, et les gens mesurent ce qu'ils ont déjà. La donnée décrit le présent, elle ne dit jamais où l'organisation veut aller. Sans cette mise en tension, "on tourne en rond dans la conception".

Son outil le plus utile pour traiter le feedback : la question derrière la question. Quand un collaborateur se plaint qu'une salle créative n'est "pas assez jaune", la vraie demande est en général un espace qui se sente libre et hors du commun. Répondez à la question littérale, vous repeignez un mur. Répondez à la vraie, vous réparez l'expérience. Forsoni a ajouté la discipline qui protège la vision d'ensemble : **quand le design de Booking.com a caché les ascenseurs derrière de beaux escaliers pour favoriser le mouvement, les plaintes sur la lenteur des ascenseurs étaient des plaintes contre le concept lui-même.** Certains retours sont à éduquer, pas à exécuter.

De l'après-occupation à l'avant-occupation. Forsoni a décrit là où UNStudio pousse : utiliser l'IA pour simuler comment une population de collaborateurs précise va utiliser un espace avant même qu'il soit construit. L'économie est évidente : le changement de design le moins cher est celui fait avant d'investir. Sa règle de séquençage compte tout autant : la donnée doit arriver au stade du brief, parce qu'une fois que tout le monde est tombé amoureux d'un design, la donnée qui contredit se fait rationaliser et disparaît. Et le brief lui-même doit changer. Il refuse les briefs exprimés en ratios d'efficacité et en mètres carrés d'espaces informels : dites-moi comment vos collaborateurs travaillent et vivent au bureau, et on taille l'espace autour de ça.

> *"The question is not which data we can collect. The question is what do we do with it. What is the question you're trying to answer?"*
>
> Raul Forsoni · Associate, UNStudio

Le bureau en bêta permanente. Dávalos a posé la destination : un bureau n'est jamais fini, parce que les gens changent en continu. Levie lui a donné une structure empruntée à Maslow : la base de la pyramide, c'est un espace sûr, confortable et fonctionnel, mesurable et nécessaire. Le milieu, c'est la connexion et la communauté. Le sommet, là où les gens se sentent partie d'une histoire plus grande, c'est la raison d'être du design, et le plus dur à mesurer. Son argument de clôture pour la co-création : si les gens sont fiers d'un espace, il dure.

Ce panel atterrit exactement là où notre rapport World Workplace Europe atterrissait il y a trois mois : le goulot d'étranglement du lieu de travail intelligent n'est pas l'IA, c'est la couche de données en dessous, fragmentée entre des silos qui ne se parlent pas. Bianca Valkenburg l'a dit mot pour mot en coulisses : dans la plupart des entreprises, chaque domaine mesure ses données dans son propre silo. Sa prochaine ambition pour ING est de tout connecter et de dire à l'organisation où se concentrer. Le bureau auto-apprenant arrive. Il appartiendra à qui unifiera la donnée le premier.

PARTIE 1 · TENDANCE 07

1.7 La ville est le campus

07

Un tiers du programme était consacré à un thème que l'immobilier d'entreprise français commence à peine à digérer : la frontière entre le bureau et la ville se dissout, et c'est la ville qui gagne.

Les quartiers d'innovation dévorent les parcs scientifiques. Paul Jansen (Associate Director Organised Innovation Spaces, Arup, 25 ans de métier) a cartographié le basculement. Le parc scientifique classique en périphérie perd face au quartier d'innovation en centre-ville, parce que le talent veut rester dans des cœurs urbains vivants. Les géants de la tech ont, en réaction, ramené la R&D au centre. Les ancres se diversifient aussi : plus seulement universités et CHU, mais écoles professionnelles et entreprises locales. Et la guerre des talents n'est pas une métaphore : dans le quartier 22@ de Barcelone, la construction de nouveaux incubateurs s'est arrêtée parce que l'écosystème n'avait plus de talent pour les remplir.

> *"Talent is the most important fuel of innovation ecosystems."*
>
> Paul Jansen · Associate Director, Arup

Son manuel pour qui veut en bâtir un : un profil clair, positionné sur des technologies d'avenir plutôt que sur des secteurs hérités, une politique d'admission et une stratégie de sortie, une gouvernance en triple hélice avec un leadership d'intendance, parce que personne ne possède un écosystème, un financement stable sur le long terme, simple à dire et brutal à sécuriser, et la règle d'or : le bâti facilite, mais ne dirige jamais. Sa phrase la plus libératrice : on peut commencer à bâtir un écosystème et à faire vivre le lieu avant même d'avoir son premier bâtiment.

La géographie du travail se contracte autour des gares. Jeroen Dirckx (Partner, KCAP) et Gábor Everraert (Programme Manager, Gemeente Rotterdam) ont apporté les données spatiales dures. Aux Pays-Bas, il ne reste qu'environ cinq vrais emplacements de bureaux de premier rang, tous à 200 ou 300 mètres d'une gare bien desservie. Chaque euro investi là profite à tous les usagers d'un coup : habitants, employés de bureau, commerces. Tout le reste rétrécit : autour du Blaak à Rotterdam, le marché tient, plus loin les bureaux se vident en logements étudiants, et le Brain Park, pensé pour la voiture, fait l'objet d'un nouveau *masterplan* pour devenir un quartier mixte. Les bâtiments des années 60 et 70 se convertissent bien. Les bureaux construits il y a vingt ans pour un seul usage sont déjà abandonnés par leurs premiers locataires.

Pendant ce temps, le contre-mouvement a commencé : la production revient en ville. ASML veut produire près des cœurs urbains, pas dans des champs reculés, et Rotterdam réapprend à remélanger industrie et logement pour la première fois depuis le Moyen Âge.

> *"We don't need housing without jobs. We need both."*
>
> Gábor Everraert · Gemeente Rotterdam

Les campus doivent rendre quelque chose, ou rester creux. Jorick Beijer (Co-founder, Blossity) a ouvert le panel de l'après-midi par une provocation salutaire : tout s'appelle campus aujourd'hui, y compris des programmes résidentiels avec neuf mètres carrés de coworking au rez-de-chaussée. Noms différents, même logique, et le même angle mort : une obsession du bâti, alors que la recherche montre sans cesse que l'innovation naît dans les espaces entre les choses. Son cabinet a construit un scan d'impact social (dix indicateurs, utilisé pour la recherche de siège de KLM et pour Nike) afin de mesurer si un campus est aussi un moteur de prospérité partagée. Son ancrage historique était élégant : le DSM Biotech Campus de Delft remonte à un entrepreneur du 19e siècle dont l'usine de levure venait avec l'Agneta Park, logements, musique et soins pour les ouvriers. L'urbanisme d'entreprise n'est pas une idée neuve. On l'avait juste désappris.

EXEMPLE TERRAIN · NIKE HILVERSUM : L'IMPACT SOCIAL A DÉCIDÉ D'UN SIÈGE

Rutger Veldman (Co-founder, Code Advisory, ex-Nike) a déroulé l'analyse rester-ou-partir pour le siège EMEA de Nike : 4 000 collaborateurs, 25 ans à Hilversum, avec Amsterdam, Londres (avant le Brexit), Hambourg et Paris en alternatives. La couche décisive a été le S de l'ESG : rester voulait dire acquérir les terrains alentour et convertir un parc de bureaux mono-usage en "Hilversum Sport Park", avec un skate park, un terrain de basket Jordan et des terrains de foot ouverts à toute la communauté, une école, une piscine et une halle d'athlétisme couverte en projet. Le business case : passer de 1:1 à un poste pour 0,7 en *activity-based working* ("Freestyle") a rendu la rénovation rentable à l'année dix, pendant que la valorisation foncière finance l'exploitation des espaces publics sur le long terme. Bâtiments ramenés au gros œuvre, escaliers mis en avant et ascenseurs repoussés pour inciter au mouvement, le socle ouvert au public.

EXEMPLE TERRAIN · TRIPOLIS : FAIRE VIVRE UN LIEU AVEC UN LOYER GRATUIT

Sjoerd Lycklama (Partner, Flow Real Estate) a racheté l'ensemble Tripolis d'Aldo van Eyck à Amsterdam : architecte célèbre, patrimoine classé, vide depuis sa livraison, évité par toute la ville. Le temps de préparer la reconversion, Flow a prêté les 25 000 m² gratuitement : à un incubateur de startups (plein en quelques mois), à des organisateurs de soirées tech, à une production TV. La scène est tombée amoureuse de bâtiments qu'elle ignorait. Le geste architectural, avec Winy Maas (MVRDV) : protéger le parc de l'autoroute A10 par un volume neuf, créant un campus vert et calme, et convertir les locaux techniques en toiture en pavillons avec studios de yoga et tables privées. Uber a signé pendant le chantier, suivi de De Brauw, le plus grand cabinet d'avocats des Pays-Bas, pendant que le reste du Zuidas restait vacant. Deux ans de patiente construction de relation ont transformé les héritiers Van Eyck de bloqueurs en alliés. Leçon : l'activation coûte moins cher que la vacance, et l'usage gratuit temporaire est un budget marketing.

Pour les stratèges workplace, le fil rouge des trois sessions est aussi inconfortable qu'éclairant : votre prochaine décision workplace est en partie une décision d'urbanisme. L'atout que vos collaborateurs veulent le plus n'est pas dans votre budget d'aménagement. C'est la ville autour du bâtiment, et le fait que votre organisation y contribue ou se contente de la consommer.

EMPLACEMENTS DE PREMIER RANG (PAYS-BAS)

~5

Vrais emplacements de bureaux de premier rang restants, tous à 200-300m d'une grande gare

BUSINESS CASE NIKE

1,0 → 0,7

Bascule du ratio de postes vers l'activity-based working, rénovation rentable à l'année 10

ACTIVATION TRIPOLIS

25k m²

Prêtés gratuitement pour faire vivre le lieu, Uber et De Brauw signent pendant le chantier

CE QU'IL FAUT RETENIR

Le talent suit la ville, le capital suit le talent, et l'impact social conclut désormais les deals. Auditez ce que votre site rend à son quartier avant votre prochaine décision rester-ou-partir : les municipalités, elles, le font déjà.

PARTIE 1 · TENDANCE 08

1.8 Le circulaire est le nouveau brief

08

Les sessions développement durable à Rotterdam ont sauté les engagements de principe pour aller droit à la mécanique d'achat. Le cas le plus instructif venait du secteur public, et ce n'est pas un hasard.

L'État, prescripteur de standards à grande échelle. Paul van der Vlis (Architect and Senior Advisor, Rijksvastgoedbedrijf) pilote la qualité spatiale sur le plus grand parc immobilier des Pays-Bas : près de 12 millions de mètres carrés, des bureaux aux palais. La position du RVB est unique : il commande, possède et régule les bâtiments à la fois, et il est politiquement poussé à inscrire des objectifs sociétaux dans le bâti. Deux mouvements stratégiques comptent pour tous les marchés européens. D'abord, la standardisation : les exigences ne sont plus définies par projet mais par un standard unique, parce que la production doit doubler dans les cinq ans. Ensuite, le décalage temporel des exigences : un bâtiment livré aujourd'hui doit déjà répondre aux exigences de durabilité de 2050, parce qu'il sera encore debout à cette date. La mécanique d'appel d'offres transforme l'ambition en innovation de marché : chaque achat porte une composante prix et une composante qualité, la part qualité couvrant toujours la durabilité et la qualité spatiale, de sorte que les entreprises gagnent en innovant, pas seulement en cassant les prix.

> *"The buildings we are realizing now should already have the requirements of 2050."*
>
> Paul van der Vlis · Rijksvastgoedbedrijf

Le réemploi est plus dur qu'il n'y paraît, et c'est tout l'intérêt. Hans Reineke (Founder, Hollandse Nieuwe) a été honnête sur la friction : des cloisons de quinze ans ne répondent pas aux normes acoustiques et de vitrage actuelles, alors l'équipe inventorie les éléments un par un, les remet à neuf et les met à niveau. L'appel d'offres lui-même a pris sept mois, trois sessions de dialogue, des sessions d'experts et cinq mille cinq cents exigences. C'est ce qui sépare l'ambition circulaire de la livraison circulaire : une logistique à l'échelle de l'élément, et un client qui paie pour la qualité.

EXEMPLE TERRAIN · AVENUE CÉRAMIQUE, MAASTRICHT : LE RÉEMPLOI RADICAL EN PRATIQUE

Hans Reineke a détaillé la transformation de 16 000 m² que son équipe livre d'ici 2028 pour Rijkswaterstaat, le fisc, le conseil de protection de l'enfance et la police fiscale : sécurisé et ouvert à la fois. La stratégie est le réemploi radical : tout ce qui est récolté dans le bâtiment y retourne. Le verre de façade devient des cloisons intérieures. Les façades du rez-de-chaussée sont déplacées en nouvelles façades sur une extension de 1 000 m² créée en surélevant la toiture. Les dalles béton découpées pour agrandir les fenêtres reviennent en éléments de sécurité extérieurs. Tout l'acier existant reste dans le bâtiment. 15 000 m² de dalles de moquette sont réemployés, et l'équipe cherche un autre projet pour récolter 15 000 m² de plafonds métalliques à convertir en plafonds climatiques. L'atrium mort, jadis un échec de climat extérieur, devient le cœur battant du bâtiment, relié par de nouvelles passerelles. L'énergie est gérée par des plafonds climatiques actifs, des matériaux à changement de phase passifs (des sels qui absorbent et restituent la chaleur) et des batteries, une réponse directe à la congestion du réseau néerlandais. Tout le design a été vérifié au regard des principes WELL sans chercher la certification, et bat le standard énergétique Paris Proof 2050 contre lequel il a été mis en concurrence.

Sa phrase de clôture rattache cette tendance aux chapitres humains de ce rapport : les bâtiments où la circularité est visible créent des ambassadeurs. Les gens racontent l'histoire chez eux. La durabilité devient une partie de l'expérience collaborateur, pas une ligne dans le rapport annuel. Le propre bâtiment de Haskoning prouve la version commerciale du même point : une réduction d'énergie de 80% et un label BREEAM-NL Outstanding, le deuxième en Europe, sont devenus un aimant à clients et un argument de recrutement.

ACTIONNABLE · COMMENCEZ PAR UN INVENTAIRE DU GISEMENT

Avant tout brief de rénovation, inventoriez ce que le bâtiment existant peut fournir : verre, acier, plafonds, moquette, béton. Puis rédigez l'appel d'offres avec une composante qualité pondérée, pour que les candidats se concurrencent sur le réemploi et l'innovation, pas seulement sur le prix. L'expérience du RVB le montre : le marché répond quand l'incitation est réelle.

PORTEFEUILLE RVB

12M m²

Le plus grand portefeuille immobilier des Pays-Bas, des bureaux aux palais

APPEL D'OFFRES CÉRAMIQUE

5 500

Exigences, achat par dialogue sur 7 mois, pondéré sur la qualité

CHASSE AUX PLAFONDS

15k m²

Plafonds métalliques à récolter sur un autre projet pour les convertir en plafonds climatiques

STATEMENT · WORKTECH ROTTERDAM 2026

> “People don't necessarily mind noise, but they mind the peak of noise levels. And that is where you are distracted.

Marnix Mali
Director of Real Estate & Workplace Services, Booking.com

PARTIE 2 · REGARDS TRANSVERSAUX

Ce que la journée a vraiment dit

Ce qu'on voit en posant les 13 sessions côte à côte : les convergences, les contradictions et les signaux qui n'apparaissent qu'une fois toutes les voix de la journée superposées.

Le quatrième P

La formule de Worktech, c'est people, place, technology. En clôture, le président Jort Verhage a proposé d'ajouter un quatrième P : purpose, la raison d'être. Il avait raison, et la preuve traversait chaque session, souvent sans que les intervenants remarquent qu'ils faisaient le même point. Les équipes de Sabine Bink viennent parce qu'elles manquent d'appartenir à quelque chose. Les bâtisseurs de cathédrales de Claire Ward surpassent les poseurs de briques au travail identique. Michiel Hogerhuis a nommé la fierté du produit comme le moteur le plus fort qu'il ait vu, de Fokker à AkzoNobel en passant par Adevinta. Jorick Beijer mesure les campus à ce qu'ils rendent à leurs voisins. Même la session design circulaire s'est terminée sur l'idée d'ambassadeurs : les gens promeuvent les bâtiments dont ils voient et comprennent les valeurs. Le motif est constant : chaque cas réussi à Rotterdam reliait une décision workplace à une raison d'être, et chaque cas en difficulté (obligations au tribunal, bibliothèques vides, campus morts) était une structure sans histoire. La raison d'être n'est pas la couche molle posée sur la stratégie workplace. En 2026, c'est le mur porteur.

La guerre des obligations est en réalité une guerre de confiance

Posez la preuve hybride de la journée dans un seul cadre, et le débat de surface (combien de jours ?) se dissout dans le vrai débat : la confiance. Claire Ward l'a nommé depuis la salle : le retour au bureau est au fond une question de "est-ce que je te fais confiance pour faire ton travail ?". La conférence offrait une expérience naturelle. Là où la confiance est haute et où l'environnement mérite la présence, l'occupation revient toute seule : Haskoning a atteint les niveaux pré-COVID sans aucune règle. Là où la confiance est remplacée par la contrainte, le système se bloque : Adevinta plaide pour un jour par semaine, l'obligation de Booking.com est morte au comité d'entreprise, et ING a conclu qu'une obligation aux Pays-Bas est juridiquement fragile, choisissant plutôt d'organiser les flux avec sa règle mardi-ou-jeudi. En parlant avec la direction immobilier de Booking.com pendant les pauses, j'ai entendu la même fatigue qu'ailleurs : pas un rejet de l'hybride, juste l'épuisement de gérer l'ambiguïté qu'il laisse derrière lui. Même l'anecdote lâchée par le président collait : une entreprise qui surveille les canettes de soda et les pauses cigarette n'a pas un problème de boisson, elle a un problème de confiance.

Ma synthèse : en Europe, l'obligation n'est pas un outil, c'est un symptôme. Les organisations s'en saisissent précisément quand elles ont cessé de pouvoir répondre à la question de Ward, "est-ce que ça valait le coup de venir aujourd'hui ?". Les leaders du prochain cycle se concurrenceront sur la réponse, pas sur le seuil de jours. Et le levier opérationnel est entre les mains des managers de proximité, la population la plus influente et la moins formée de tout le système hybride. Le budget alloué à la capacité des managers de proximité battra le budget alloué à l'analytique des badges.

La passation des indicateurs a commencé

Sur quatre sessions sans lien entre elles, la même révolution discrète : les KPI du lieu de travail changent de mains. Les dirigeants mesurent encore l'occupation, l'utilisation et le coût. Mais l'enquête dit que les collaborateurs, et de plus en plus les conseils d'administration, jugent le lieu de travail sur l'attraction des talents, la satisfaction client, l'engagement et la vitesse de décision. ING a cessé de croire sa moyenne de 7,6 et s'est mis à piloter au NPS par service. Marnix Mali veut mesurer si les gens repartent avec plus d'énergie qu'en arrivant. Veldman a vendu la reconversion de Nike sur un business case de ratio de postes, puis l'a justifiée sur l'impact social. Reliez les points et une prédiction s'écrit d'elle-même : d'ici deux à trois ans, les KPI workplace siégeront sur les tableaux de bord des dirigeants, à côté du chiffre d'affaires et du turnover, l'écart des 23% sans KPI se comblera, et les responsables FM et CRE incapables de parler la langue de la performance business perdront la conversation budgétaire face à ceux qui le peuvent. La fonction workplace monte en grade. Et une promotion vient toujours avec un tableau de bord plus exigeant.

La convergence est le nouvel organigramme

Chaque cas gagnant présenté à Rotterdam tournait au même carburant : la fusion de l'IT, des Facilities et des RH. ING a bâti un board permanent sur quatre domaines, co-piloté par les RH et l'IT, avec la donnée pour arbitre. Teva gère l'expérience sur les dimensions physique, culturelle et digitale par une alliance délibérée entre immobilier, RH et IT. Le responsable workplace de Flexport reporte aux RH. Claire Ward l'a dit sans décor : la performance n'est pas un problème RH, IT ou opérationnel, c'est un problème collectif, et le changement commence quand le collectif se forme. C'est la réponse structurelle à une question que je pousse toute l'année : qui est le gardien du brief ? Certaines organisations créent le rôle (le gardien transverse de Nokia UK), d'autres créent l'instance (le board d'ING). Les deux battent l'option par défaut : personne. Les fonctions workplace qui opèrent encore en trois départements séparés avec trois jeux de données séparés ne sont pas en retard sur les outils. Elles sont en retard sur l'organisation, et aucun achat ne règle ça.

Les Pays-Bas font tourner la bêta de l'Europe

Prenez du recul sur les sessions individuelles et regardez ce qui les a produites. La congestion du réseau a poussé les concepteurs de Céramique vers les matériaux à changement de phase et les batteries. Les comités d'entreprise ont poussé Adevinta, Booking et ING vers des modèles hybrides fondés sur la persuasion, des années avant que le reste de l'Europe en ait besoin. Un parc de monuments protégés a forcé Haskoning et le RVB à maîtriser le réemploi plutôt que la démolition. La rareté du foncier et une crise du logement ont forcé Rotterdam à inventer la ville productive, en remélangeant industrie et habitat. Un marché du talent tendu a fait naître la triple hélice. Contrainte après contrainte, le marché néerlandais est poussé cinq ans devant le courant dominant européen, exactement comme ce fut le cas avec l'activity-based working il y a vingt ans. Pour les décideurs français et européens, la conclusion pratique : traitez les cas néerlandais comme un aperçu de vos propres conditions de 2030, et copiez tôt.

Le verdict IT et digital workplace

Réduisez la journée à ce sur quoi un DSI ou un responsable digital workplace devrait agir, et trois leçons dures émergent, toutes à contre-courant de la façon dont l'IT achète d'habitude.

Leçon un : le comportement et les fondamentaux battent l'achat, et ING l'a prouvé par un test contrôlé. L'instinct de toute fonction IT face à de mauvaises réunions hybrides, c'est de lancer un appel d'offres pour du meilleur matériel. ING a fait l'expérience à la place. Deux groupes pilotes ont reçu un accompagnement à l'animation et un coaching sur les outils, deux groupes identiques n'ont rien reçu. Les groupes guidés ont noté un point entier de plus sur dix, avant tout changement d'équipement. La conclusion est inconfortable pour un budget matériel : 80% de la qualité d'une réunion vient de la formation et de la levée de friction sur les fondamentaux, le matériel marche, l'alimenter est simple et sans accroc, le Wi-Fi tient. Seuls les 20% restants relèvent du bon matériel. ING a pointé un Wi-Fi de bureau médiocre comme tueur de réunions dans sa propre carte d'irritants, et la règle des 80/20 devrait gouverner le partage du budget. Rendez les fondamentaux invisibles d'abord, puis ajoutez le matériel modeste qui marche vraiment : double écran, tables en V, caméra 360, caméra de contenu. ING a testé les tableaux blancs numériques, l'option la plus clinquante du marché, et les a rejetés pour des raisons d'adoption. Une fonction IT capable de dire non à une fonctionnalité que ses utilisateurs ne savent pas piloter est plus avancée que celle qui la livre.

Leçon deux : le silo est désormais un problème IT, pas une note de bas de page d'organigramme. L'échec récurrent de la journée n'était pas un outil manquant, c'était de la donnée déconnectée. ING mesure en silos par domaine. Philips a failli démolir ses bibliothèques parce que la donnée d'occupation et la donnée de ressenti ne se sont jamais rencontrées. Fokkema et UNStudio ont décrit des clients noyés sous des dashboards qui ne changent rien. Pour le DSI, ça recadre le rôle : le prochain projet stratégique n'est pas une appli de plus, c'est la couche d'intégration qui fait parler celles qui existent. L'ambition affichée de Bianca Valkenburg pour ING, c'est exactement ça. Qui possède la couche de données unifiée possède le bureau auto-apprenant, et pour l'instant, dans la plupart des organisations, personne ne la possède.

Leçon trois : la fatigue applicative est une fuite de productivité mesurable, et c'est l'IT qui l'a créée. Claire Ward a compté sept à dix applications entre un collaborateur et sa journée : badge, poste, salle, déjeuner, courrier, tickets. Mettez-y un chiffre. Si 58% de la journée part dans le "travail autour du travail", comme le trouvent à la fois l'enquête et l'indice d'Asana, alors sur un site de 1 000 personnes au coût chargé de, disons, 60 000 euros par tête, plus de la moitié de 60 millions d'euros de salaires annuels part à naviguer entre systèmes plutôt qu'à produire. Vous n'en récupérerez jamais la totalité. Mais supprimer ou fusionner deux applis, retirer une étape d'authentification, réparer le Wi-Fi de bureau qu'ING pointe comme tueur de réunions, ce sont des décisions IT avec un lien direct vers ce chiffre. La friction que la conférence n'a cessé de décrire est, en grande partie, un parc IT qui a grossi par addition et jamais par soustraction.

Le fil rouge pour l'IT : arrêtez de mesurer le succès par ce que vous déployez, mesurez-le par ce que vous retirez. Le geste le plus stratégique pour une équipe digital workplace en 2026, c'est la soustraction.

Signaux faibles à surveiller

L'hospitalité entre dans les achats FM

Ward rapporte des programmes d'hospitalité qui se diffusent des États-Unis et du Royaume-Uni vers l'Europe continentale, avec la Banque centrale européenne parmi les adopteurs. Quand les appels d'offres se mettront à noter "ce que ça vous fait ressentir", les prestataires FM installés, bâtis sur des SLA, affronteront un nouvel axe de concurrence.

Le design passe de l'après-occupation à l'avant-occupation

UNStudio construit des outils d'IA pour simuler l'usage d'un espace par une population précise avant l'investissement. Si ça marche, l'industrie de l'évaluation post-occupation s'inverse : la donnée cesse d'auditer les bâtiments et se met à empêcher les mauvais.

L'impact social conclut désormais des deals immobiliers

La décision de siège de Nike a tourné sur la valeur communautaire. Les municipalités l'ont remarqué : celles qui contrôlent les derniers emplacements de bureaux de premier rang les mettront de plus en plus aux enchères contre des engagements d'impact social, pas seulement contre du loyer.

L'espace gratuit est le nouveau budget marketing

Tripolis s'est rempli de réputation en donnant des bâtiments vides. Attendez-vous à voir l'activation-avant-rénovation devenir un classique du développement dans les marchés européens à forte vacance.

Le bureau devient un actif tourné vers le client

Haskoning accueille des ateliers clients et s'est vu demander de prêter son bâtiment pour le pot de Noël d'un client. Quand votre lieu de travail devient la preuve physique de votre promesse, le marketing va réclamer une place à la table de conception, et une part du budget.

L'ambition de l'équipe data unique

La prochaine étape d'ING est une équipe analytique unique qui unifie la mesure IT, FM et RH. Qui la bâtira le premier dans chaque secteur possédera le récit du bureau auto-apprenant, et le budget qui suit.

Ce qui n'a pas été dit

Trois absences m'ont frappé. D'abord, le coût. À part le modèle de rentabilité de Nike, aucune logique de CFO, aucun euro par mètre carré, aucun ROI dur sur les investissements d'expérience. Ça pourrait ouvrir une vulnérabilité si l'environnement macro se retourne. Ensuite, l'IA dans le lieu de travail était mince : un seul résultat d'enquête et quelques mentions de Copilot, en contraste saisissant avec World Workplace Europe trois mois plus tôt, où l'IA saturait chaque session. La communauté du design workplace et la communauté FM avancent à deux vitesses d'IA différentes, et elles se percuteront dans la salle de brief. Enfin, l'entreprise de taille moyenne. Chaque étude de cas était un géant : ING, Nike, Philips, Teva, ABN AMRO. Le Mittelstand européen et les ETI, qui ne peuvent pas s'offrir un Employee Experience Design Board, étaient absents de la salle et de la réflexion. Il y a un marché qui attend celui qui traduira ces playbooks à l'échelle de 500 collaborateurs.

LE PLAYBOOK DU LUNDI MATIN

Actions concrètes par profil

Tirées des sessions. Chacune peut démarrer cette semaine.

Directeurs de l'environnement de travail (DET)

1. **Faites passer l'audit en trois questions d'ING à dix salles de réunion.** Est-ce que tout le monde peut travailler ensemble sans friction, voir et être vu, entendre et être entendu ? Notez chaque salle, hybride et classique. Vous tenez votre carte d'investissement.
2. **Testez en A/B l'accompagnement comportemental et éliminez les petites frictions avant d'acheter du matériel IT clinquant.** Donnez à deux équipes pilotes des règles d'animation et un accompagnement sur les outils, laissez-en deux en témoin. ING a gagné un point entier sur dix comme ça, gratuitement.
3. **Remplacez votre moyenne de satisfaction par un NPS par service.** Une moyenne de 7,6 cachait un NPS de 31 chez ING. Les moyennes protègent les budgets, les distributions révèlent la douleur.

Responsables de l'immobilier d'entreprise

1. **Mettez l'expérience dans la première conversation de bail.** Services, SLA, KPI, droits d'adaptation, contrôle local du confort, écrits dans le contrat. Bailleurs et locataires du panel l'ont confirmé : personne ne le fait, et les deux le veulent.
2. **Appliquez le test de la gare à votre portefeuille.** Cartographiez chaque actif selon sa proximité d'une grande gare et la fracture *prime* / *non-prime*. Aux Pays-Bas, les emplacements de bureaux vraiment recherchés se comptent sur les doigts d'une main, tous à moins de 300 mètres d'une gare. Votre marché a son propre chiffre, trouvez-le avant que le prix ne le trouve.
3. **Modélisez la co-localisation avant les mètres carrés.** Servez-vous du seuil des 3 à 5 collègues : ce déménagement va-t-il placer les gens à côté des collaborateurs qui rendent leur trajet rentable ? Croisez données RH et données d'occupation pour le savoir.

Facility managers

1. **Montrez aux managers leurs propres données d'occupation chaque mois.** "Votre occupation moyenne est de 30%, avec des pics à 50%" fait bouger une conversation plus vite que n'importe quelle note de service.
2. **Pilotez un profil de température dynamique sur un étage.** Matins plus frais, plus chaud après le déjeuner. Arrêtez de climatiser les coins café et les circulations. Un degré pèse lourd sur l'énergie, mesurez plaintes et consommation pendant un trimestre.
3. **Mettez un QR code sur chaque porte de salle de réunion.** Signalement d'incident et consignes en quelques clics. ING l'a déployé sur toutes les salles néerlandaises en un mois, certains problèmes se règlent maintenant pendant la réunion.

Responsables IT et digital workplace

1. **Comptez les applications dans la journée de bureau d'un collaborateur.** Badge, poste, salle, déjeuner, courrier, tickets. Au-dessus de sept, vous êtes en zone de fatigue applicative. Supprimez-en ou fusionnez-en une ce trimestre.
2. **Achetez d'abord les gains éprouvés et peu coûteux.** Caméra de contenu, tables en V, double écran dans les grandes salles, deuxième écran et webcam à la maison. ING a testé les tableaux blancs numériques et les a rejetés pour des raisons d'adoption. L'adoption bat la spécification.
3. **Proposez une équipe data inter-domaines.** IT, FM et RH mesurent chacun dans leur silo. L'équipe qui les unifie peut dire "voici ce qu'on voit, concentrez-vous là-dessus", et devient l'unité la plus stratégique du bâtiment.

Architectes et designers

1. **Ne présentez jamais l'occupation sans le ressenti.** Associez chaque jeu de données capteurs à des données d'enquête avant de recommander un changement. Souvenez-vous des bibliothèques silencieuses : vide ne veut pas dire qu'on n'en veut pas.
2. **Faites remonter la donnée dans le brief.** Une fois qu'un client est tombé amoureux d'un design, la donnée qui contredit se fait rationaliser et disparaît. L'avant-occupation bat l'après-occupation.
3. **Démarrez les rénovations par un inventaire du gisement.** Verre, acier, plafonds, moquette, béton : listez ce que le bâtiment peut fournir avant de dessiner quoi que ce soit. Céramique prouve que la méthode passe à l'échelle de 16 000 m² et d'une sécurité de niveau État.

Responsables RH

1. **Formez les managers de proximité à l'engagement, pas seulement au contenu de leadership.** Adevinta a trouvé deux manques : la capacité à dire non, et la capacité à faire sentir aux gens qu'ils font partie d'une équipe. Aucun n'est couvert par les programmes de leadership classiques.
2. **Ajoutez la question de Ward à votre enquête flash.** "Est-ce que ça valait le coup de venir aujourd'hui ? Est-ce que vous revenez demain ?" Une question, posée en fin de journée, vous en dit plus qu'un index d'engagement annuel.
3. **Ouvrez un canal make-tomorrow-today.** Invitez chacun à signaler ce qui le ralentit, et engagez-vous à régler les problèmes un par un. Zurich UK en a réglé environ 1 500. Le signal compte autant que les corrections.

STATEMENT · WORKTECH ROTTERDAM 2026

> “Hybrid success is 80% behaviour, facilitation and norms, enabled by 20% tech and space.

Bianca Valkenburg
Lead Employee Experience, Global Workplace Services, ING

PARTIE 3 · RÉCAPITULATIFS DES SESSIONS

Insights conférence par conférence

Section de référence : l'analyse vit dans les Parties 1 et 2.

01 · KEYNOTE

Rethinking Comfort for the Modern Workplace

Loes Visser (Managing Director, DataBuilt)

La keynote d'ouverture s'attaque à cinquante ans d'ingénierie thermique : des modèles de confort bâtis sur des étudiants masculins des années 70, des bâtiments optimisés pour tenir un point de consigne sur lequel personne ne s'accorde, et de l'énergie brûlée à effacer la variation dont nos corps ont besoin.

Insights clés

- La zone de neutralité thermique diffère selon les personnes. Trois personnes dans une pièce peuvent avoir froid, être à l'aise et avoir chaud, et les trois ont raison.
- Les profils dynamiques de température et de lumière offrent un confort égal ou meilleur avec moins d'énergie, et soutiennent la santé en gardant les corps adaptables.
- 250 appartements identiques ont montré un écart d'énergie énorme, tout en usage normal : le design ne contrôle pas les résultats.

> *"We designed for average people for decades. But people are not average. Maybe that's not the problem, but an opportunity."*

Action → **Pilotez un profil de température dynamique sur un étage, arrêtez de climatiser les espaces où personne ne s'attarde, affichez les zones de température dans l'appli de réservation.**

02 · PANEL

Stabilising Office Portfolios Through Workplace Experience and Flexibility

Rick Sturkenboom (a.s.r. real estate) · Rob Titlow (Flexport) · Kat Szoda (Teva) · Arne van 't Spijker (ABN AMRO) · Mod.: Vitalija Danivska (TU Delft)

L'expérience est devenue un facteur de prix de l'actif. La responsabilité du bailleur a grandi pour de bon, les étages flex stabilisent les baux longs, et la conversation sur l'expérience doit entrer dans les négociations de bail dès le premier jour.

Insights clés

- Les immeubles mixtes (baux longs + flex à un an + services partagés) offrent de meilleurs rendements et des renouvellements plus longs (Sturkenboom).
- Le "Half the space, twice the experience" de Teva ne marche qu'avec 70% standard, 30% local. L'Asie ne peut pas réduire comme l'Occident (Szoda).
- Les SLA et KPI d'expérience manquent dans les baux standards, et les deux camps les veulent (van 't Spijker).

Vote de la salle : 100% voient l'expérience comme une responsabilité partagée bailleur-locataire.

Action → **Apportez un cadre d'expérience à la première réunion de bail. Qui l'apporte tient la négociation.**

03 · TALK

Workplace Decisions Have Consequences

Sinem Beaujean (Global Engagement Strategist, Sedus)

Une session courte et tranchante qui recadre l'ESG : les référentiels mesurent des résultats, les décisions workplace les créent. Sedus, détenu par deux fondations caritatives qui reversent deux tiers des profits à des projets sociaux, a mené un Inclusive Journey de quatre jours avec des responsables workplace pour vivre comment un même espace aide les uns et freine les autres.

Insights clés

- L'inclusion est un sujet de performance, pas seulement de culture : les gens vivent et performent différemment dans le même espace.
- Chaque décision workplace crée des bénéfices pour les uns et des contraintes pour les autres. Le métier, c'est gérer les arbitrages, pas chasser la perfection.

> *"There is no perfect workplace. There are only choices, trade-offs and consequences."*

Action → **Testez votre lieu de travail contre des personas contrastés (profils sensoriels, styles de travail) avant de valider tout design.**

04 · KEYNOTE

Global Trends in Innovation Ecosystems

Paul Jansen (Associate Director, Arup)

Dix minutes denses sur pourquoi les quartiers d'innovation battent les parcs scientifiques, pourquoi le talent est la contrainte limitante, et pourquoi la gouvernance et la couche organisationnelle comptent plus que les bâtiments.

Insights clés

- Les quartiers d'innovation en centre-ville ramènent la R&D des entreprises au centre. Les parcs scientifiques répondent en ajoutant logement et loisirs.
- Le 22@ de Barcelone a cessé de construire des incubateurs : il a manqué de talent. La stratégie talent précède la stratégie immobilière.
- La gouvernance en triple hélice avec un leadership d'intendance n'est pas négociable : personne ne possède un écosystème.

> *"You don't need to wait till you have your first building. You can start ecosystem building and placemaking right away."*

Action → **Positionnez votre campus sur des technologies d'avenir, pas des secteurs hérités, et écrivez une politique d'admission et de sortie.**

05 · CASE STUDY

The Office as a Strategic Instrument

Sabine Bink (Haskoning) · Mod.: Karla Villanueva (Just Eat Takeaway)

Le bâtiment hôte comme preuve : un monument national devenu bureau BREEAM-NL Outstanding, où l'occupation est revenue aux niveaux pré-COVID sans aucune obligation, parce que le bureau mérite la présence par la performance, la culture et l'innovation.

Insights clés

- Concevoir pour le comportement humain, l'expérience et l'impact, pas pour les mètres carrés, les fonctions et l'efficacité.
- Le bureau fait aussi office d'instrument commercial : les visiteurs vivent la promesse de l'entreprise au lieu de l'entendre.
- Ouvrir le bâtiment aux étudiants les week-ends d'examens combine recrutement, occupation et valeur communautaire.

---

750 postes de travail, ~1 000 collaborateurs, 80% d'énergie en moins, 600+ panneaux solaires, sans gaz. Leesman pointe un manque de salles de réunion moyennes.

> *"Is this workplace working for us? Or are we still working for it?"*

Action → **Auditez votre bureau contre les trois fonctions : performance de concentration, construction de culture, génération d'idées. Coupez ce qui ne sert aucune.**

06 · CASE STUDY

Healthy Workspace and Circular Design in Governmental Buildings

Hans Reineke (Hollandse Nieuwe) · Paul van der Vlis (Rijksvastgoedbedrijf) · Mod.: Karla Villanueva

Comment l'État néerlandais se sert de son portefeuille de 12 millions de m² et d'appels d'offres pondérés par la qualité pour tirer le marché vers des bâtiments circulaires et sains, avec Avenue Céramique à Maastricht comme cas réel : réemploi radical, livré pour 2028.

Insights clés

- Les bâtiments livrés aujourd'hui doivent déjà respecter les exigences de 2050. Ils seront encore debout à cette date.
- Le réemploi radical marche à l'échelle : le verre de façade devient cloison, les découpes de béton deviennent éléments de sécurité, tout l'acier reste dans le bâtiment.
- Les matériaux à changement de phase plus les batteries répondent à la congestion du réseau, une contrainte qui arrive dans le reste de l'Europe.

---

5 500 exigences d'appel d'offres, sept mois de procédure en dialogue, 16 000 m², 1 000 m² ajoutés en surélevant la toiture.

Action → **Ajoutez une composante qualité pondérée (durabilité + qualité spatiale) à votre prochain appel d'offres, et commencez par un inventaire du gisement.**

07 · PANEL

Closing the Gap Between Hybrid Strategy and Management Practice

Michiel Hogerhuis (Adevinta) · Daaf Serné (PlaceWorks Advisory) · Anton Maes (Brainmove) · Mod.: Janet Dunning (Look4More)

Le débat hybride le plus honnête de l'année. Adevinta veut quatre jours et se retrouve au tribunal pour un seul. Le panel a localisé le point de rupture chez le manager de proximité, pas formé, invisible et pas convaincu.

Insights clés

- Le seuil des 3 à 5 collègues : on vient pour ses collaborateurs proches, la co-localisation devrait piloter les décisions de portefeuille (Serné).
- Les obligations exigent un suivi : mesure, conséquences et intégration aux évaluations, sinon elles ne valent rien (Maes).
- Les managers de proximité ont besoin de deux compétences neuves : dire non, et engager les gens. Aucune n'est dans la formation au leadership classique (Hogerhuis).

> *"People will not spend two or three hours a day in a traffic jam to have a free coffee and a free lunch." (Maes)*

Action → **Montrez chaque mois aux managers les données d'occupation de leur équipe, et concevez le bureau pour apprendre, la valeur ajoutée qui mérite le trajet.**

08 · LIGHTNING TALK

Flex Your Organisation: Unlock Your People's Potential

Jort Verhage (Court Jester)

Cinq minutes compressées du président de la journée sur Flux, son système de remontée qui digitalise le bouffon du roi médiéval : une parole collaborateur continue et anonyme, remontée au board via un dashboard de culture, qui tourne désormais sur des LLM, ces modèles d'IA générative, entraînés sur sept ans de sa pratique d'entretien.

Insight clé

- La fonction du bouffon du roi (dire la vérité à la direction, de façon anonyme, sans conséquence) est un organe manquant dans la plupart des organisations. La technologie peut la passer à l'échelle.

Action → **Quel que soit l'outil, construisez un canal protégé où le terrain peut dire à la direction ce qui est cassé.**

09 · DUO TALK

The Living City as Workplace

Jeroen Dirckx (KCAP) · Gábor Everraert (Gemeente Rotterdam)

La géographie de la demande de bureaux se contracte vers une poignée de quartiers proches des gares, pendant que la pression du logement convertit tout le reste, et que la production revient en ville pour la première fois depuis des siècles.

Insights clés

- Il ne reste que ~5 vrais emplacements de bureaux de premier rang aux Pays-Bas, tous à 200-300m d'une grande gare. Un euro investi là profite à tous les usagers.
- Les bâtiments des années 60 et 70 se convertissent bien. Les bureaux mono-usage des années 2000 sont déjà abandonnés par leurs premiers locataires.
- La ville productive est la prochaine frontière de l'urbanisme : ASML veut produire près des cœurs urbains, et mélanger industrie et logement n'a aucun manuel moderne.

> *"We don't need housing without jobs. We need both." (Everraert)*

Action → **Réservez de la flexibilité en rez-de-chaussée dans chaque développement mixte. L'équilibre bureau-logement va continuer de bouger.**

10 · PANEL

Randstad Innovation Hubs: Recasting City as Campus

Jorick Beijer (Blossity) · Rutger Veldman (Code Advisory) · Sjoerd Lycklama (Flow Real Estate)

Deux cas spectaculaires, une thèse : les campus ne créent de la valeur que lorsqu'ils rendent quelque chose. Nike est resté à Hilversum grâce à un plan d'impact social. Tripolis s'est rempli en donnant son espace vide.

Insights clés

- L'impact social a été la couche décisive de l'analyse rester-ou-partir du siège de Nike. Des équipements sportifs ouverts à la communauté ont scellé l'affaire (Veldman).
- Le business case de rénovation : de 1:1 à 0,7 poste par personne en activity-based working, rentable à l'année 10. La valorisation foncière finance les espaces publics sur le long terme.
- Tripolis : l'occupation temporaire gratuite par des startups et des événements a reconstruit la réputation des bâtiments. Uber et De Brauw ont signé pendant le chantier (Lycklama).
- "Tout est un campus aujourd'hui" : sans organisation ni programmation continue, ce n'est que de l'immobilier (Beijer).

> *"Innovation happens in the spaces in between." (Beijer)*

Action → **Avant d'agrandir un campus, faites un scan d'impact social : qu'est-ce que les voisins, les étudiants et la ville retirent de votre site ?**

11 · CASE STUDY

ING's Hybrid Meeting Concept: Meeting Equity by Design

Bianca Valkenburg (Lead Employee Experience, Global Workplace Services, ING)

La masterclass opérationnelle de la journée : 811 salles de réunion redessinées comme un parcours collaborateur, pas comme un déploiement IT, gouvernées par un board inter-domaines et validées par l'observation et les tests A/B. Anatomie complète dans le Focus spécial de ce rapport.

Insights clés

- La réussite de l'hybride, c'est 80% de comportement, d'animation et de règles, rendus possibles par 20% de technologie et d'espace.
- Le seul accompagnement a fait monter l'expérience de réunion d'un point entier sur dix en test A/B.
- Le matériel gagnant est modeste : double écran, tables en V, caméras 360, caméras de contenu. Les tableaux blancs numériques ont été rejetés pour des raisons d'adoption.

Une moyenne d'expérience de 7,6/10 cachait un NPS de salle de 31. 48% préfèrent les réunions hybrides depuis chez eux. 31% ont plus de 10 réunions hybrides par semaine.

> *"Facilitators think they know, but they really don't."*

Action → **Copiez la séquence : équipe inter-domaines, observation, pilotes, le comportement d'abord, le matériel ensuite, l'adoption par le jeu.**

12 · KEYNOTE

The State of the Workplace 2026: The Workplace Performance Gap

Claire Ward (Chief Innovation Officer, SPS)

Enquête auprès de ~700 collaborateurs et dirigeants dans 8 pays : l'engagement s'est effondré de 48% à 32% pendant que les désengagés cessaient de partir, et le coupable est la friction du quotidien, pas la stratégie. Le lieu de travail doit se mesurer comme un levier de performance, avec l'hospitalité comme modèle de service.

Insights clés

- 58% de la journée part dans le "travail autour du travail". 7 à 10 applications se dressent entre un collaborateur et son métier.
- 23% des dirigeants n'ont aucun KPI de productivité au travail. Les collaborateurs classent l'attraction des talents comme premier indicateur de ROI.
- L'usage de l'IA est passé de 59% à 75% en un an pendant que le vide de gouvernance persistait. Les désengagés utilisent l'IA en défense.

> *"Best workplaces don't draw attention to themselves. They just simply help people do their best work."*

Action → **Ouvrez un canal de signalement des frictions et réglez les problèmes un par un. Zurich UK en a réglé ~1 500, et a converti ses équipes au passage.**

13 · PANEL

Turning Data into Workplace Design Decisions

Patrick Levie (Fokkema & Partners) · Raul Forsoni (UNStudio) · Alejandra Jaimes Jimenez (Philips) · Mod.: Victoria Dávalos (spatio.AI)

Pourquoi la donnée workplace s'arrête au dashboard, et comment la faire mordre : associer capteurs et ressenti, faire remonter la donnée dans le brief, et traiter le feedback comme une question derrière la question.

Insights clés

- Le paradoxe des bibliothèques silencieuses de Philips : les capteurs disaient vide, les enquêtes disaient un besoin d'espaces de concentration. Le problème était le comportement, pas l'espace.
- La donnée doit arriver avant que tout le monde tombe amoureux d'un design, sinon elle se fait rationaliser (Forsoni).
- Les briefs exprimés en mètres carrés décrivent le passé. Demandez plutôt comment les collaborateurs travaillent et vivent (Forsoni, Levie).

> *"We are masters at torturing our data until it confesses." (client consultant rapporté par Levie)*

Action → **Instituez une règle : aucune lecture d'occupation sans une lecture de ressenti associée, et aucune décision de design à partir de l'une seule.**

CLÔTURE

Conclusion

Worktech Rotterdam 2026 a décrit une industrie du lieu de travail qui change d'unité d'analyse. Pendant cinq ans, **on a débattu des lieux : maison contre bureau, mètres carrés, jours par semaine. Rotterdam a débattu du flux : comment une personne traverse une journée, une réunion, un bâtiment et une ville, et tout ce qui l'interrompt.**

Vu sous cet angle, les cas de la journée s'alignent en une seule méthode. Mesurer la friction (SPS, Philips). Gouverner par-delà les silos (ING, Teva). Concevoir pour la variation, pas pour les moyennes (DataBuilt, Sedus). Mériter la présence au lieu de l'imposer (Haskoning contre Adevinta). Intégrer l'expérience au prix de l'actif (a.s.r., ABN AMRO). Ancrer le bâtiment dans sa ville (Nike, Tripolis, Rotterdam). Le construire pour qu'il rende, matériellement et socialement (Céramique, Blossity). Aucune ne réclame un budget pharaonique. Toutes réclament ce qui manque encore à la plupart des organisations : un propriétaire unique du parcours collaborateur, armé d'une donnée unifiée et du mandat de régler les petites choses à grande échelle.

La conséquence concurrentielle est déjà visible. L'engagement a chuté d'un tiers pendant que les départs sont gelés : chaque organisation est assise sur une capacité retenue mais désengagée. Celles qui la convertiront ne le feront pas avec un nouvel aménagement. Elles le feront en retirant les dizaines d'obstructions quotidiennes entre leurs collaborateurs et leur meilleur travail, et en leur donnant une raison de faire le trajet.

> *Le lieu de travail gagnant de la prochaine décennie ne sera pas le plus spectaculaire. Ce sera celui qui retire le plus de friction entre les gens et leur meilleur travail.*
>
> From Friction to Flow · Statement final

Ce rapport croise 13 sessions de Worktech Rotterdam 2026 avec l'enquête State of the Workplace 2026 (Worktech Academy x SPS) et des conversations de praticiens en coulisses. Toutes les citations proviennent des sessions de la conférence ou du rapport d'enquête publié. Les chiffres sont sourcés comme indiqué, les chiffres d'engagement cités sont ceux présentés sur scène.

À PROPOS

À propos

L'AUTEUR

Maxime Cousin

CEO & cofondateur, Osol · Cofondateur, The Next Workplace · Consultant Future of Work

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. Il accompagne les entreprises dans la transformation de leurs espaces de travail et intervient comme analyste et conférencier sur les sujets workplace, future of work et innovation dans l'immobilier tertiaire.

LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/maximecousin/

À PROPOS D'OSOL

Osol a développé la première flotte de batteries intelligentes sécurisées pour les espaces de travail modernes. L'entreprise aide les directions immobilier, workplace et IT à améliorer l'expérience de travail sur leurs sites, à réaliser des économies significatives et à réduire leur empreinte carbone, en éliminant les câbles d'alimentation, les prises fixes et les chargeurs des salles de réunion, des espaces hybrides et des environnements de travail informels.

Conçu en Europe et déployé dans 15 pays auprès de 120+ grands comptes internationaux, Osol a reçu plusieurs prix Workplace et RSE, et figure parmi les solutions de la World Alliance de la Solar Impulse Foundation.

Conçu en Europe | 15 pays | 120+ grands comptes | Solar Impulse World Alliance

→ osol.co
→ hello@osol.fr
→ LinkedIn : linkedin.com/company/joinosol

From Friction to Flow · Rapport d'analyse de Worktech Rotterdam 2026 · Réalisé par Maxime Cousin, Osol · Juin 2026 · Tous droits réservés.

FROM FRICTION TO FLOW

Les meilleurs lieux de travail n'attirent pas l'attention sur eux-mêmes. Ils aident juste les gens à faire leur meilleur travail.

---

osol

osol.co · Worktech Rotterdam 2026 · Juin 2026