osol. | sedus

RAPPORT DE CONFÉRENCE · WORKTECH ZURICH 2026

The Human Bottleneck.

La technologie est prête. Les organisations, pas encore. Workplace intelligence, adoption de l'IA et bureau saturé. Tendances de fond, cas concrets et leçons actionnables de Worktech Zurich 2026.

Maxime Cousin
CEO et cofondateur, Osol
Cofondateur, The Next Workplace

Sinem Beaujean
Global Engagement Strategist, Sedus

Un rapport de Maxime Cousin (Osol) et Sinem Beaujean (Sedus) · Préparé par Osol et Sedus · Octobre 2026

ANALYSE INDÉPENDANTE

COUVERTURE	CONFÉRENCE	VISITE DE SITE	APRÈS L'ÉVÉNEMENT	ORGANISATEUR
13 sessions · 19 intervenants	30 sept. 2026 · Microsoft Zurich, The Circle	Siège d'On Labs	Novu Campus	Worktech Events

Sommaire

CADRAGE

Contexte : pourquoi ce rapport existe · 3
Résumé exécutif et points clés · 5

PARTIE 1 · SYNTHÈSE STRATÉGIQUE : 7 MÉGA-TENDANCES

1.1 La technologie est prête. Les organisations, pas encore. · 8
1.2 Le capital token : quand la croissance n'a plus besoin d'effectifs · 12
1.3 L'heure de pointe : le bureau est de retour, et il est plein · 14
Focus spécial · Dans les coulisses d'On Labs · 16
1.4 Moins de données, de meilleures questions · 21
1.5 Construire pour le changement · 24
1.6 Le mode n'est pas l'humeur · 27
1.7 L'humain d'abord, la technologie à son service · 29
Note de terrain · Novu Campus · 32

PARTIE 2 · REGARDS TRANSVERSAUX

Le paradoxe du ROI · 35
Le même film, deuxième séance · 35
L'IA entend mieux le participant à distance que celui qui est dans la salle · 36
Le fournisseur dans la salle · 36
Le verdict IT et digital workplace · 36
Signaux faibles à surveiller · 37
Ce qui n'a pas été dit · 37

LE PLAYBOOK DU LUNDI MATIN

Actions concrètes par profil · 39

PARTIE 3 · RÉCAPITULATIFS DES SESSIONS

13 fiches conférence · 42

CLÔTURE

Conclusion · 48
À propos · 49

CADRAGE

Contexte : pourquoi ce rapport existe

Worktech Zurich 2026 · Worktech Events · 30 septembre 2026 · Microsoft Zurich, The Circle

Worktech Zurich 2026 s'est tenu le 30 septembre 2026 chez Microsoft Zurich, dans The Circle, le complexe voisin de l'aéroport de Zurich. Microsoft accueillait la journée. Rattaché à la série mondiale Worktech, l'événement a réuni une centaine de professionnels seniors : workplace (25 %), immobilier et facilities (21 %), technologie (20 %), architecture et design (16 %) et RH (9 %). Une journée, 13 sessions couvertes, 19 intervenants, un atelier interactif mené dans deux salles en parallèle, la veille une visite d'On Labs, le siège mondial de la marque suisse de running On, et, une fois la conférence terminée, la visite d'un espace de travail flexible à Novu Campus autour d'un verre.

Le lieu avait déjà quelque chose à dire. The Circle est le plus grand bureau de Microsoft en Suisse. Notre hôte a expliqué que l'entreprise compte environ 1 200 salariés dans le pays, rattachés pour la plupart à ce bureau, et qu'il est devenu plus difficile de trouver un poste libre « maintenant que les gens aiment vraiment revenir au bureau, de leur plein gré ». La veille, On Labs nous avait raconté une histoire proche : environ 1 300 personnes travaillent désormais dans la tour zurichoise. On a grandi si vite que la première mission de l'équipe Workplace Experience a été de suivre le rythme. Elle optimise aujourd'hui le fonctionnement du bâtiment pour aller plus loin dans l'expérience. Les bureaux bondés ont été l'un des fils rouges de la semaine.

Ce rapport n'est pas un résumé session par session. Nous avons lu la journée comme un tout. Nous avons croisé les 13 sessions, les sondages en direct, les slides partagées, nos notes de l'atelier auquel nous avons participé et la visite d'On Labs faite ensemble, 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 valident les environnements de travail en Europe : directeurs workplace, responsables de l'immobilier d'entreprise, facility managers, équipes IT et digital workplace, architectes et directeurs RH.

Il y a quelques mois à Rotterdam, l'IA était à peine présente sur scène. À Zurich, elle a saturé la matinée. Microsoft, BCG et SIX Group ont ouvert la journée sur l'adoption de l'IA, et l'après-midi n'a cessé d'y revenir. Mais le plus frappant, c'est là où chaque conversation sur l'IA a abouti : pas sur les modèles, pas sur les fonctionnalités, mais sur les gens, les habitudes, les managers et les organisations. C'est ce goulot d'étranglement qui donne son nom à ce rapport.

osol. | sedus

POURQUOI OSOL ET SEDUS PUBLIENT CE RAPPORT

Deux partenaires, deux couches physiques, une question

Osol et Sedus équipent les deux couches physiques que les gens touchent toute la journée au travail : l'énergie qui alimente leurs appareils, et le mobilier qui soutient leur corps et leur concentration. Si le goulot d'étranglement du prochain lieu de travail est humain, c'est là qu'il apparaît en premier : dans une salle de réunion où personne ne peut travailler, un siège qui ne s'adapte pas, une zone où l'on ne se sent pas bien. Nous assistons ensemble aux grands événements workplace, comparons ce que nous entendons sur scène avec ce que nous voyons dans les étages de nos clients, et partageons le résultat. Maxime a écrit ce rapport. Sinem a co-analysé les sessions et la visite d'On Labs, et apporte le regard de Sedus sur l'inclusion et le design centré sur l'humain. Le rapport est indépendant et librement diffusable.

Une note éditoriale sur la perspective. L'événement se tenait à Zurich, mais la scène n'était pas une scène suisse. Beaucoup d'intervenants ont un périmètre mondial ou EMEA : les transactions immobilières de Roche dans le monde (environ 100 000 salariés), l'organisation immobilière et facilities mondiale de SAP, une associée de Gensler basée à Munich, la recherche mondiale de BCG sur le travail, le Work Trend Index de Microsoft (20 000 professionnels dans dix marchés, selon l'intervenant), les projets de Bühler de l'Inde au Mexique, la BRI en tant qu'institution internationale. Ce qu'ils ont dit est une vision internationale, entendue à Zurich. Ce n'est pas un portrait du marché

suisse. La salle a en revanche apporté un mélange particulier d'organisations : des industriels familiaux à très long horizon (Bühler a connu sept CEO en 166 ans), des institutions internationales avec une forte représentation du personnel (la BRI à Bâle, l'ONU à Genève) et une finance très réglementée (SIX, Lombard Odier). Un signal local s'est détaché : selon Microsoft, les organisations suisses sont en tête mondiale pour la pénétration de Copilot parmi ses grands comptes. Le retour au bureau était moins au centre qu'à Rotterdam. Ce n'est pas pour autant une question réglée. La question s'est déplacée : non plus de savoir si les gens viennent, mais comment le bureau tient le choc quand ils viennent (1.3), et ce que l'IA change au travail pour lequel ils viennent.

SESSIONS ANALYSÉES

13

Keynotes, panels, un atelier et des études de cas sur une journée de conférence

INTERVENANTS

19

Microsoft, BCG, SIX, Roche, SAP, la BRI, Bühler, Lombard Odier, l'ETH Zurich et d'autres

VISITES DE SITES

2

Le siège d'On Labs la veille, Novu Campus après la clôture de la conférence

NOTE SUR LE PÉRIMÈTRE

L'après-midi, le programme se divisait en deux parcours parallèles. Nous avons suivi le parcours design du lieu de travail, si bien que deux sessions du parcours IA ne sont pas couvertes : la discussion au coin du feu de Swiss Re sur l'adoption de l'IA (Gabriel Schaepman, Bence Orban) et la session de Sylvain Rottier sur la densité de décision. Les chiffres cités par des fournisseurs leur sont attribués et présentés comme leurs affirmations. Les citations sont légèrement retouchées pour la lisibilité ; nous les donnons dans leur langue d'origine, l'anglais.

COMMENT LIRE CE RAPPORT

La partie 1 condense la journée en 7 méga-tendances, chacune croisant plusieurs sessions, avec citations, chiffres et cas terrain. Un focus spécial parcourt On Labs de bout en bout. La partie 2 lit entre les sessions : paradoxes, signaux faibles, absences. Le playbook du lundi matin transforme le tout en actions par profil. La partie 3 rassemble les 13 fiches conférence pour référence.

CADRAGE

Résumé exécutif

Worktech Zurich 2026 était l'édition de l'IA, et elle a rendu un verdict que les fournisseurs eux-mêmes ont partagé : la technologie n'est plus la contrainte. La contrainte est humaine. Des dirigeants moins à l'aise avec l'IA que leurs équipes. Des managers qui n'ouvrent jamais l'outil. Des salariés qui ne changeront pas leurs habitudes parce que quelqu'un leur a envoyé un lien vers une formation. Des organisations encore structurées comme il y a 40 ans. Il en va de même pour les bâtiments. Les trois qui nous ont le plus marqués (Bühler, Lombard Odier, On) combinent tous une technologie sérieuse avec deux choses plus difficiles à acheter : des lieux où les gens ont envie d'être, et la patience de les laisser s'habituer au changement. Deux évolutions méritent l'attention de tout décideur immobilier. D'abord, la croissance se découple des effectifs, ce qui fait tomber l'hypothèse la plus ancienne de la planification des espaces. Ensuite, dans les bureaux qui fonctionnent, le problème n'est plus les plateaux vides. Ce sont les plateaux pleins. C'est la saturation.

Points clés

1 **L'accès à l'IA ne crée pas l'adoption.** SIX a donné Copilot à tous ses salariés et a appris que les licences ne changent rien tant que chacun ne voit pas ce qu'il y gagne. Sa règle désormais : « Si vous ne l'utilisez pas, vous le perdez. » L'adoption est un programme d'habitudes, pas un déploiement.

2 **L'IA bloque au sommet et au milieu.** Microsoft cite la culture IA des dirigeants parmi les plus gros freins. Le levier, c'est le manager de proximité (le « M1 »). Atteignez les dirigeants par leurs chiefs of staff et leurs assistants, pas par des ateliers.

3 **Les effectifs ne sont plus une base sûre pour planifier les espaces.** Microsoft dit avoir fait croître son chiffre d'affaires de 57 % en trois ans à effectifs constants. BCG prévient que 30 % de temps gagné ne font pas 30 % de personnes en moins. La BRI conçoit une tour sans savoir ce que les agents feront à ses besoins en surface. Planifiez les portefeuilles sur des scénarios, pas sur des projections d'effectifs.

4 **Le bureau est de retour, et il est bondé.** Chiffres de CBRE cités par ROOMZ : 53 % d'utilisation moyenne, 80 % en pointe, 111 % de postes attribués. Les nouveaux irritants s'appellent réservations fantômes, accapareurs de bureaux et salles de réunion transformées en cabines téléphoniques. Même On Labs, où une culture forte et l'expérience collaborateur ont porté le bureau à travers une hypercroissance, les traite aujourd'hui un par un pour supprimer les derniers irritants.

5 **Deux questions valent mieux que cinquante.** SAP a réduit son enquête workplace mondiale à deux questions : comment les gens se sentent dans l'espace, et s'ils pensent qu'il les rend plus productifs. Roche enregistre en moyenne un gain de 12 % de perception utilisateur après chaque projet. Mesurez le ressenti, et laissez les gens s'installer quelques mois avant de lancer l'enquête.

6 **Le changement a un creux. Anticipez-le.** La satisfaction baisse après chaque déménagement. SAP, Roche, la BRI et Bühler disent tous la même chose : soyez patients, chiffrez les retours, et ne réaménagez pas dans les trois à six premiers mois.

7 **Construire pour le changement, pas pour l'éternité.** Un designer a vu un brief passer de 45 à environ 120 personnes en quelques semaines. Sa réponse : une micro-architecture mobile, un aménagement fixe minimal, un mobilier qui garde sa valeur. Le responsable de la stratégie immobilière de SAP a ajouté l'angle du directeur financier : louez, et protégez la trésorerie.

8 **Commencer par les gens, puis mettre la technologie à leur service.** Bühler a d'abord rénové le restaurant du personnel. Lombard Odier a consacré 2 000 m² avec vue sur le lac à la collaboration, pleins en deux jours, et les a adossés à l'un des dispositifs de smart building les plus avancés présentés ce jour-là. On a bâti une culture assez forte pour porter son bureau à travers des effectifs multipliés par six. Le bâtiment plante le décor. Ce sont les gens qui décident si le spectacle fonctionne.

CITATION · WORKTECH ZURICH 2026

> “The minimum standard of facilities management is total perfection.”

Alex Wilkins
Global Lead, Real Estate Transactions, Roche

PARTIE 1 · SYNTHÈSE STRATÉGIQUE

7 méga-tendances de Worktech Zurich 2026.

Ce qui ressort quand on met côte à côte 13 sessions, des sondages en direct et deux visites de lieux de travail.

1.1 La technologie est prête. Les organisations, pas encore.

1.2 Le capital token : quand la croissance n'a plus besoin d'effectifs

1.3 L'heure de pointe : le bureau est de retour, et il est plein

1.4 Moins de données, de meilleures questions

1.5 Construire pour le changement

1.6 Le mode n'est pas l'humeur

1.7 L'humain d'abord, la technologie à son service

PARTIE 1 · TENDANCE 01

01

1.1 La technologie est prête. Les organisations, pas encore.

La matinée s'est ouverte sur trois sessions IA d'affilée : Microsoft, BCG, SIX Group. Un fournisseur, un cabinet de conseil et un client. On s'attendait à trois histoires différentes. Ils ont raconté la même.

Microsoft : le frein, c'est la culture IA des dirigeants. Jan Medřický (AI Business Solutions Sales Lead, Microsoft) a présenté le Work Trend Index de Microsoft et son récit de la « Frontier Firm » en trois phases : d'une IA qui rassemble l'information, à des agents simples qui exécutent des tâches à la demande, puis à des agents proactifs intégrés aux processus, qui prennent des décisions et déclenchent des workflows. Microsoft, a-t-il dit, passe de la phase deux à la phase trois, et vient de lancer ce qu'il appelle « autopilot », des agents autonomes conçus pour opérer au cœur des processus métier. Puis il en est venu à ce qui freine la progression, et ce n'était pas la technologie.

> *"One of the biggest blockers for a good adoption of AI is leadership AI literacy. I would even say that AI literacy is way higher among individual contributors than among M2, M3 and top leadership."*
>
> Jan Medřický · AI Business Solutions Sales Lead, Microsoft

Sa prescription tient en deux points.

Un : donner aux gens le temps d'apprendre, sur le temps de travail. Il a décrit une pratique de Microsoft qui réserve les vendredis à l'apprentissage, avant de reconnaître avec franchise que les managers remplissent ces vendredis de one-to-one.

Deux : cibler le manager de proximité. La direction fixe le cap et le rythme, a-t-il dit, mais « ce sont les M1, et c'est là qu'il nous faut l'engagement. Quand le M1 est engagé, c'est là qu'on voit l'organisation passer à la vitesse supérieure. » Un participant a ajouté le conseil le plus pratique de la matinée : ne pas aborder les dirigeants directement avec le changement. Passer par leur entourage, leurs chiefs of staff et leurs assistants. Faites monter la culture IA de cet écosystème, et les dirigeants n'auront d'autre choix que de suivre.

BCG : plus lent qu'on ne le pense, à cause des gens. Orsolya Kovacs-Ondrejkovic (Partner and Associate Director, People Strategy and HR, BCG) a apporté le contrepoids au récit médiatique. Sa première slide posait le cadre : la croissance mondiale de la productivité du travail (données de l'OIT) n'a montré aucune accélération nette avec le haut débit, l'iPhone, le cloud, le machine learning ou ChatGPT.

> *"Technology has always replaced tasks and jobs. But it hasn't replaced work."*
>
> Orsolya Kovacs-Ondrejkovic · Partner and Associate Director, People Strategy and HR, BCG

La simulation du marché du travail américain menée par son équipe découpe la panique en trois.

TRANSFORMÉS

50–55 %

Part des emplois américains que l'IA va transformer dans les deux à trois ans (nouvelles compétences, nouvelles activités)

MENACÉS

10–15 %

Menacés de disparition à quatre ou cinq ans ou plus

PEU TOUCHÉS

35 %

Travail contextuel, relationnel, manuel

L'augmentation se diffuse vite. La substitution prend plus de temps, parce qu'elle exige de formaliser le savoir tacite, de repenser les processus de bout en bout et d'intégrer les systèmes. Source : analyse du BCG Henderson Institute (Revelio Labs, O*NET, US Bureau of Labor Statistics), présentée par Orsolya Kovacs-Ondrejkovic.

La deuxième raison pour laquelle l'impact est surestimé, c'est la vitesse : l'adoption prend du temps, « surtout à cause des facteurs humains ». Dans une enquête BCG auprès de dirigeants, 78 % des entreprises disent utiliser largement l'IA et s'attendre à ce qu'elle transforme les métiers, et une part presque identique reconnaît mal gérer la transformation des équipes qui s'ensuit. Sa phrase la plus acérée visait le déploiement standard, celui où chacun reçoit une licence : « C'est bien de donner un copilote à tout le monde, mais le temps gagné suffira peut-être à prendre un café. » La vraie valeur vient de la refonte du travail lui-même.

CONCEPT CLÉ

Les trois leviers d'une refonte du travail pensée pour l'IA (BCG)

1. **Les tâches.** Cartographier les 40 à 50 activités d'une fonction et décider, en conscience, lesquelles doivent toujours rester pilotées par un humain (réclamations, restructurations), lesquelles peuvent être entièrement confiées à des agents (traitement de la paie), et lesquelles gardent un humain dans la boucle. Deux clients feront des choix différents. L'erreur, c'est de ne pas choisir.
2. **Les talents.** La bonne vieille planification stratégique des effectifs reste valable. Modéliser la capacité, l'attrition et la croissance avant de conclure que du temps gagné signifie moins de monde.
3. **L'organisation.** S'attendre à une structure plus plate et plus centralisée, où une partie du travail est assurée par des agents. Faire apparaître les agents dans les organigrammes comme des outils, pas comme des collègues.

Ce que SIX a appris à ses dépens. Mark Jenkins (Head Digital Workspace, Executive Director, SIX Group) pilote le digital workplace de l'entreprise qui opère la Bourse suisse et l'infrastructure de paiement du pays. Sa première phrase a recadré la matinée : « La tech, c'est plutôt facile. » Le plus dur, c'est le « qu'est-ce que j'y gagne ».

Le parcours de SIX s'est fait par vagues. Vingt licences Copilot en juillet 2024 pour l'équipe tech et quelques proches. 120 utilisateurs en février 2025, un rythme freiné parce que la direction réclamait un retour sur investissement que l'équipe ne pouvait pas prouver (nous y revenons en partie 2). Un bond à 1500 utilisateurs avec le contrat d'entreprise Microsoft suivant, après la conformité, la sécurité et les tests d'intrusion. Puis un déploiement à tous les utilisateurs internes, environ 4 500 personnes, parce que la demande du terrain était devenue impossible à contenir.

CAS TERRAIN

SIX Group : ce qui a changé l'adoption

- **Des segments d'usage, pas une population unique.** Les gros utilisateurs (environ 20 % des utilisateurs) génèrent environ 40 % des requêtes. Un groupe intermédiaire d'environ 60 % utilise Copilot un jour sur deux, surtout en mode dialogue, et c'est lui qu'on cible pour le deuxième niveau de compétences. Environ 5 % restent inactifs. Les dirigeants ont souvent l'outil et ne l'ouvrent jamais : les assistants et le coaching individuel sont la porte d'entrée.
- **Une attribution locale.** Les power users décident, équipe par équipe, qui reçoit quel accès, quelle formation et quelle licence.
- **Une formation de base obligatoire** pour les 1500 premiers utilisateurs, même si l'entreprise « n'a pas le droit de dire obligatoire ».
- **Des rappels quotidiens et du micro-learning**, cinq à dix minutes à la fois, plus des sujets animés par la communauté.
- **« Si vous ne l'utilisez pas, vous le perdez. »** Les licences durablement inutilisées sont réattribuées aux partenaires et aux filiales.
- **Un Copilot Day** en août 2026 au centre des congrès de Zurich, retransmis au reste de l'entreprise, avec environ 900 participants, plus de 20 % des salariés.

Sa leçon finale vaut bien au-delà de Copilot : « Ne vous contentez pas de leur donner un outil, ne vous contentez pas de leur donner une formation, en espérant qu'ils s'en serviront. » Et la phase suivante fait monter les enjeux. Les agents ne sont plus au forfait : SIX constitue donc une équipe pour accompagner la co-construction, le suivi et l'optimisation des tokens avant d'ouvrir le monde des agents à tous.

L'ETH : pourquoi on n'installe pas un état d'esprit. Dans la keynote de clôture, Nina Indina (Program Director, Digital Twin, VP Infrastructure and Sustainability, ETH Zurich) a chiffré l'écart. Elle a cité le rapport NANDA du MIT (2025) : malgré 30 à 40 milliards de dollars de dépenses des entreprises, 95 % des organisations interrogées déclarent un retour nul sur leur investissement en IA. Une étude McKinsey plus récente ne compte que 6 % d'organisations « très performantes » en IA, avec plus de 5 % de l'EBIT attribuable à l'IA, une part stable d'une année sur l'autre, alors que 80 % des répondants disent que l'IA a amélioré leur productivité individuelle. Gains individuels, stagnation collective.

Son explication commence dans le cerveau. Sur environ 10 millions de bits d'information perçus chaque seconde, une quarantaine atteignent la conscience*. Les gens n'évaluent pas le changement objectivement. Ils le filtrent à travers ce qu'ils connaissent et ce qui pourrait les menacer et, comme l'ont montré Kahneman et Tversky, ils ressentent une perte environ deux fois plus fort qu'un gain équivalent. La transformation menace l'identité, pas seulement les processus.

---

* Nina a cité environ 11 millions de bits d'information perçus chaque seconde, dont une quarantaine seulement traités consciemment. Nous avons légèrement ajusté cette formulation à partir du cadre neuroscientifique de l'approche Limbic Office de Sedus, qui distingue les canaux sensoriels : environ 10 millions de bits par seconde par la vue, 100 000 par l'ouïe et 1 million par la peau, dont respectivement environ 40, 30 et 5 atteignent la conscience. Une petite nuance, mais qui compte à l'heure du fact-checking.

> *"How do you change a mindset? If you think about it longer than two seconds, you're like, okay, that's impossible."*
>
> Nina Indina · Program Director, Digital Twin, ETH Zurich

Ce qu'elle propose à la place du triptyque classique « état d'esprit, communication, formation » est concret.

- **La pertinence** : aider les gens à faire ce qu'ils veulent déjà faire, et leur donner le sentiment de réussir.
- **Les récits** : la communication, c'est l'effet de ce qu'on dit, pas ce qu'on a dit ; il faut donc écouter les histoires qui circulent déjà et travailler avec elles.

- **L'accès** : on apprend par l'expérience, pas en salle de cours, et « rien n'accélère davantage le changement que la réalité visible » ; il faut donc repérer les endroits où le changement a déjà lieu et les rendre visibles.

Un résultat contre-intuitif sur les agents. BCG a mené une expérience où des managers relisaient un document truffé d'erreurs. On a dit à un groupe qu'il avait été produit par un outil d'IA, à un autre par un collègue nommé Alex, à un troisième par un « salarié IA » nommé Alex 3. Le troisième groupe a repéré le moins d'erreurs, s'est senti moins responsable et a accordé moins de confiance au travail. La conclusion de Kovacs-Ondrejkovic : « Ne leur donnez pas de nom. » Faites figurer les agents dans les organigrammes par transparence, mais comme des outils qu'un humain orchestre. Un participant a objecté : il faut former un agent comme on forme un salarié, sinon on obtient « un pantin ». Sur l'effort, les deux ont raison. La comparaison de BCG : confier du travail à des agents revient à délocaliser une fonction. On forme, on fait tourner les deux en parallèle, on transfère, on surveille. Comptez un an. La plupart des entreprises comptent une semaine, parce que « c'est de l'IA, c'est magique ».

ACTIONNABLE · PILOTEZ L'ADOPTION DE L'IA COMME UN PROGRAMME DE TRANSFORMATION DU LIEU DE TRAVAIL

Segmentez les utilisateurs par comportement (power users, réguliers, inactifs, dirigeants). Attribuez les accès localement via les power users. Rendez la formation de base obligatoire. Relancez chaque jour. Réattribuez les licences inutilisées. Atteignez les dirigeants par leurs assistants et leurs chiefs of staff. Si vous avez déjà déployé le flex office, vous connaissez ce playbook. C'est le même, avec un autre outil.

osol. | L'électricité est la dernière chose qui fige encore vos espaces et vos équipes.
Enfin, qui les figeait.
→ OSOL.CO

PARTIE 1 · TENDANCE 02

02

1.2 Le capital token : quand la croissance n'a plus besoin d'effectifs

L'idée la plus lourde de conséquences pour l'immobilier est sortie d'une présentation commerciale de Microsoft. Presque personne dans la salle ne l'a reliée aux bâtiments. Nous, si.

Une troisième ligne au bilan. Jan Medřický a décrit l'IA comme un triangle. Pendant des décennies, les organisations avaient deux lignes : le capital humain, augmenté par la technologie. Il y en a désormais une troisième : le « capital token », la main-d'œuvre numérique des agents, payée en tokens. Il a invité la salle à traduire son vocabulaire RH : les ETP deviennent des tokens, les salaires deviennent le coût de l'intelligence, les organigrammes deviennent des portefeuilles d'agents, et l'indicateur clé devient le coût par résultat.

> *"You can think about FTEs as tokens. You can think about salary as the cost of AI intelligence, the cost of tokens."*
>
> Jan Medřický · AI Business Solutions Sales Lead, Microsoft

Puis est venu le chiffre. Historiquement, a-t-il expliqué, la croissance était liée aux effectifs : demandez à un manager de croître, et sa première question sera « combien de personnes en plus j'obtiens ? ». Selon Medřický, les effectifs de Microsoft sont stables depuis 2022 (des licenciements d'un côté, des recrutements de l'autre, une personne de plus au solde), alors que le chiffre d'affaires a progressé de 57 % sur les trois dernières années. Interrogé depuis la salle pour savoir si ce chiffre s'entendait net du coût des tokens, il a précisé qu'il s'agissait de chiffre d'affaires, pas de marge, et que Microsoft était encore dans une phase d'investissement lourd.

+57 %

de chiffre d'affaires · effectifs stables

La croissance sans recruter

Croissance du chiffre d'affaires de Microsoft sur trois ans, à effectifs stables depuis 2022, telle que présentée sur scène. Une affirmation de fournisseur, pas un chiffre de productivité audité. Mais pour la planification des espaces, c'est la direction qui compte.

Source : Jan Medřický, Microsoft

L'addition arrive. La salle a apporté le volet coûts. Un participant a décrit le problème des tokens sans détour : le coût des modèles, la dépréciation des anciens modèles, des réponses qui consomment d'énormes volumes de tokens. Une autre, issue d'un cabinet mondial de conseil immobilier, a reconnu avoir confié à l'IA une pile de slides à produire et avoir épuisé ses crédits en quatre jours. La réponse de Medřický : le FinOps. Passer d'un usage illimité à des budgets mensuels de tokens, suivre le coût par tâche, puis le coût par résultat. Mark Jenkins l'a confirmé côté client : avec les agents, l'IA n'est « plus au forfait ». Le capital token est un capital que l'on paie tous les mois.

30 % de temps gagné, ce n'est pas 30 % de personnes en moins. Orsolya Kovacs-Ondrejkovic a démonté le raccourci le plus courant. Un client automatise la moitié du recrutement et en conclut qu'il peut réduire ses recruteurs de 30 %. Mais l'entreprise grandit, certains recruteurs partent à la retraite, d'autres s'en vont par attrition naturelle. Dans trois ou quatre ans, il lui faudra peut-être plus de recruteurs, pas moins. Un autre client a automatisé son service client, réduit l'équipe de 30 %, vu la mise en œuvre décevoir et les salariés restants partir, et a dû réembaucher. Son conseil : une planification par scénarios de l'empreinte des talents, avec un plan pour le cas où l'IA fonctionne comme prévu et un autre pour le cas où elle ne fonctionne pas.

Voilà où cela atterrit sur nos bureaux. Les responsables immobiliers présents sur scène ont reconnu qu'ils ne savent

pas encore dimensionner en conséquence. Dans le panel d'experts, Véronique Neiss (Head of Real Estate and Facilities, Banque des règlements internationaux) a décrit une nouvelle tour face à la gare centrale de Bâle, le premier projet de cette ampleur pour la BRI depuis plus de 60 ans, aujourd'hui en phase de conception. Elle a énuméré les questions ouvertes en toute honnêteté.

> *"What is the impact of AI agents in terms of capacity? We don't know yet. Our figure crunching is still quite standard. But it's a burning question, and we need to find answers before we start the execution of the work."*
>
> Véronique Neiss · Head of Real Estate and Facilities, Bank for International Settlements

Alex Wilkins (Global Lead, Real Estate Transactions, Roche) a résumé l'écart en une phrase : les équipes immobilières sont « plutôt douées pour gérer les boîtes ». Elles savent prévoir des bureaux, limiter le capex et rester agiles dans l'aménagement. Ce qu'elles ne savent pas lire, c'est ce que l'IA signifie pour le métier lui-même : quels produits, quels investissements, et donc quel type d'immobilier.

POINT DE TENSION · LE PROBLÈME DU DÉNOMINATEUR

Chaque standard d'espace en Europe divise quelque chose par les effectifs : m² par personne, taux de partage des postes, salles de réunion pour 100 salariés. L'exemple de Microsoft lui-même dit que la croissance peut désormais se faire sans recruter. BCG dit que le temps gagné ne se traduit pas en moins de personnes avant des années. La BRI coule du béton pour des décennies sans avoir la réponse. La tension n'est pas résolue, et elle devrait changer la façon de planifier les portefeuilles : moins d'engagements fixes indexés sur les effectifs, plus de scénarios, plus d'espaces convertibles.

Notre lecture : le « capital token » est un argument commercial, et nous le traitons comme tel. Mais il nomme quelque chose de réel pour l'immobilier d'entreprise. Depuis 30 ans, le business case de chaque projet workplace part d'une prévision d'effectifs. Si chiffre d'affaires et effectifs se découplent, la fonction workplace a besoin d'un autre point d'ancrage. Les candidats entendus sur scène : l'activité, la perception et la valeur (voir 1.4). Aucun ne tient aussi proprement que les effectifs dans un tableur. C'est précisément pour cela que les premières équipes à les construire tiendront la conversation avec le directeur financier.

ACTIONNABLE · AJOUTEZ UN « SCÉNARIO AGENTS » À VOTRE PROCHAINE REVUE DE PORTEFEUILLE

Modélisez trois cas pour chaque grand site sur cinq ans : une croissance portée par les effectifs, des effectifs stables avec plus d'activité, et une contraction. Pour chacun, testez ce qui change en m², en salles de réunion et en espaces collaboratifs. Privilégiez les décisions qui tiennent dans les trois cas : des engagements plus courts, des plateaux convertibles, un mobilier qu'on peut déplacer.

sedus

Quand les besoins de l'entreprise changent sans cesse, le lieu de travail doit s'adapter avec eux. Sedus conçoit du mobilier et des solutions workplace pensés pour l'ergonomie, la flexibilité et la durée, qui accompagnent les espaces à mesure qu'ils évoluent.

→ SEDUS.COM

PARTIE 1 · TENDANCE 03

03

1.3 L'heure de pointe : le bureau est de retour, et il est plein

Pendant cinq ans, le problème de notre secteur a été le bureau vide. À Zurich, les intervenants ont décrit l'un après l'autre l'inverse : le bureau plein.

Les données. Roger Meier (Founder and CEO, ROOMZ) avait cinq minutes avant le déjeuner, et il s'en est servi pour projeter une seule slide, tirée des Global Workplace and Occupancy Insights 2026 de CBRE.

UTILISATION MOYENNE

53 %

Utilisation moyenne mondiale des bâtiments (contre 35 % en 2023 et 38 % en 2024), la plus haute depuis 2020

UTILISATION EN POINTE

80 %

Utilisation moyenne en pointe en 2025, 15 points au-dessus de l'objectif de 65 %

OCCUPATION

111 %

Postes attribués rapportés aux postes disponibles en 2024 (contre 101 %) : plus de salariés que de postes

68 % des salariés disent venir d'abord pour collaborer. Source : CBRE, 2026 Global Workplace and Occupancy Insights, présenté par Roger Meier, ROOMZ.

Son diagnostic était simple. Les gens reviennent les mêmes jours, du mardi au jeudi. Salles de réunion et postes se remplissent aux heures de pointe. Les postes en open space servent aussi de cabines d'appel, et les conversations à distance cassent la concentration de tout le monde. « Résultat : des couloirs bondés et des plateaux bruyants, alors même que beaucoup de salles restent vides la majeure partie de la journée. » ROOMZ vend des écrans de salle et des capteurs, et la slide servait son argumentaire. Mais la tendance a été confirmée de façon indépendante toute la journée.

Chaque bâtiment a raconté la même histoire. À The Circle, l'hôte de Microsoft a expliqué qu'il était devenu plus difficile de trouver un poste depuis que les gens reviennent de leur plein gré. Au nouveau siège genevois de Lombard Odier, la banque a consacré deux espaces collaboratifs d'environ 1000 m² chacun, avec vue sur le lac et les montagnes, et craignait que personne n'ose s'en servir. « Au bout de deux jours, c'était déjà plein », a raconté Nicolas Rogemond (Executive Vice President, Head Buildings and Facility Management, Lombard Odier). Et chez On Labs, où les effectifs du bâtiment sont passés d'environ 200 à plus de 1300 en cinq ans, l'équipe Workplace Experience a décrit les effets secondaires du succès qu'elle traite aujourd'hui : les salles de réunion, ressource la plus demandée, les « accapareurs de bureaux » qui laissent un ordinateur sur un poste et passent la journée en réunion, et les « réservations fantômes » auxquelles s'attaquera bientôt la libération automatique des salles (voir le focus spécial ci-dessous).

La salle l'a ressenti aussi. Au premier sondage Slido, les participants ont indiqué que leur stratégie workplace vise d'abord à optimiser l'expérience collaborateur, puis la maîtrise des coûts et l'optimisation immobilière. Plus tard dans la journée, interrogée sur la tension workplace la plus difficile à arbitrer, la salle a désigné un vainqueur net : collaboration contre concentration. Tout le problème de l'heure de pointe est là. Tout le monde vient pour collaborer, les trois mêmes jours, puis cherche un coin calme pour son appel.

POINT DE TENSION · LA COLLABORATION FAIT VENIR LES GENS. LES APPELS LES FONT FUIR.

68 % viennent pour collaborer, selon CBRE. Mais une équipe hybride passe une grande partie de son temps au bureau en visio avec des collègues restés chez eux. Plus le retour réussit, plus le plateau est bruyant, et plus les espaces calmes et les salles de réunion sont surréservés. Réglez la présence sans régler la capacité d'appel, et vous n'avez pas supprimé la friction. Vous l'avez déplacée sur le plateau.

La boîte à outils de l'heure de pointe qui s'est dessinée. Rien de tout cela n'exige un nouveau bâtiment.

- **Transformer les salles existantes en espaces instantanés.** La proposition de Meier : permettre à chacun de voir qu'une salle est libre et de la réserver sur-le-champ depuis l'écran de porte, pour que les salles de réunion fonctionnent comme des bulles d'appel.
- **Libérer les réservations fantômes.** L'équipe Workplace Experience d'On en a fait sa prochaine étape : un système qui libère une salle quand personne ne se présente. L'équipe a été claire : le plus dur est culturel, habituer les gens à arriver à l'heure ou à perdre la salle.
- **Décourager l'accaparement.** On encourage chacun à emporter son ordinateur quand il quitte un poste, et vient d'installer des capteurs d'occupation pour voir comment l'espace est réellement utilisé.
- **Rendre chaque mètre carré utilisable pour travailler.** Les 2 000 m² d'espaces collaboratifs de Lombard Odier, son restaurant de 450 places utilisé comme troisième espace de collaboration en dehors des heures de repas, et son auditorium utilisé pour retransmettre la Coupe du monde illustrent la logique : dans un bâtiment plein, aucun espace ne peut se permettre un usage unique.

Les managers intermédiaires restent le frein. Le détail le plus parlant de Rogemond ne portait pas sur l'espace. Il a fallu de l'accompagnement au changement pour convaincre « les managers intermédiaires les plus conservateurs » de laisser leurs équipes utiliser les espaces collaboratifs. « Les managers intermédiaires disaient que si leurs collaborateurs ne sont pas à leur poste, c'est qu'ils ne travaillent pas. Ils travaillent. Ils travaillent simplement autrement. » Les mêmes qui freinent l'adoption de l'IA en 1.1. Le même réflexe.

osol. | OSOL INSIGHT

Dans un bureau plein, chaque espace doit être un lieu où l'on peut travailler

Quand les pointes atteignent 80 % et que les postes sont attribués à 111 %, la réponse n'est pas d'ajouter des postes. C'est de rendre utilisables les espaces que vous avez déjà : les salles de réunion entre deux réservations, la cafétéria après le déjeuner, le lounge, la terrasse, le plateau collaboratif. Dans les faits, ce qui décide si les gens travaillent dans ces espaces est souvent très terre à terre. Est-ce que je peux me brancher ? Y a-t-il une prise là où je veux m'asseoir, et marche-t-elle ? Ai-je pris mon chargeur ?

Sur plus de 120 sites clients, nous voyons la même chose : les espaces où l'on peut recharger sans y penser sont utilisés, les autres sont évités, et les gens se replient sur le poste où vit leur chargeur. Une énergie mobile et sécurisée est l'un des moyens les plus simples de transformer un bureau surréservé en bureau entièrement utilisable, sans travaux.

FOCUS SPÉCIAL · VISITE DE SITE

Dans les coulisses d'On Labs.

La veille de la conférence, Worktech a emmené un groupe de participants, dont Sinem et moi, visiter On Labs, le siège zurichois de la marque de running On. C'est l'un des bureaux les plus célébrés d'Europe, et une étude de cas vivante : un lieu de travail qui a tenu le rythme d'une hypercroissance grâce à sa culture, et qui peaufine aujourd'hui son fonctionnement. En voici l'anatomie complète : l'histoire, les espaces, les services, et les chantiers en cours.

ON LABS EN CHIFFRES

2021

~200

Effectifs du bâtiment à l'arrivée de notre guide

AUJOURD'HUI

1300+

Effectifs à Zurich (« mille trois cents et quelques, et ça continue »)

FIN D'ANNÉE

1500

Nombre attendu d'ici la fin de l'année

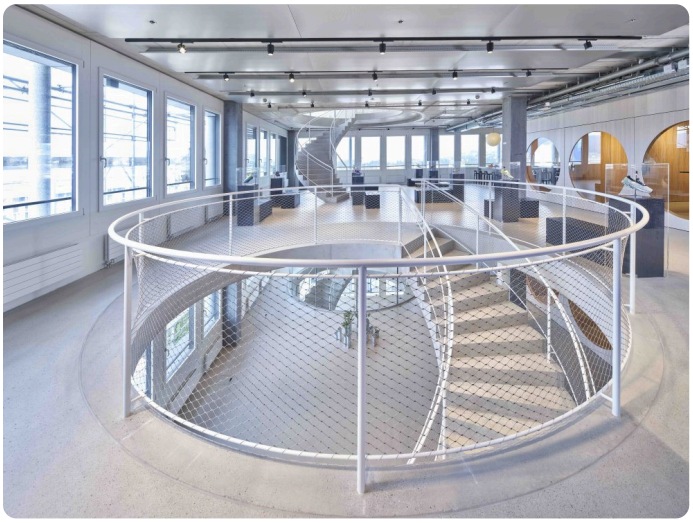
Environ 1040 postes de travail, un taux de partage d'environ 1 pour 1,2. Quelque 1400 places assises au total, espaces informels compris (estimation du guide).

Source : équipe Workplace Experience d'On pendant la visite ; taux de partage d'après nos notes sur place.

FOCUS SPÉCIAL · DANS LES COULISSES D'ON LABS

Le bâtiment

On Labs occupe une tour de 17 étages sur la Förrlibuckstrasse, à Zurich West. On loue les locaux, mais l'aménagement intérieur a été conçu pour l'entreprise. Elle a commencé par quelques étages, puis s'est étendue jusqu'à occuper toute la tour. Les deux derniers niveaux, baptisés « Oniverse », venaient d'être repris au moment de la visite et n'étaient pas encore en service. On partage le complexe avec des voisins dont le cabinet d'architecture Monoplan, le chocolatier Barry Callebaut et l'entreprise tech Scandit, reliés par une passerelle et un jardin sur le toit commun. Dans l'annexe voisine, On produit en interne ses chaussures LightSpray, dont des robots pulvérisent la tige en quelques minutes. L'accès y est restreint.



On Labs · L'escalier Trail



On Labs · La Blue Library

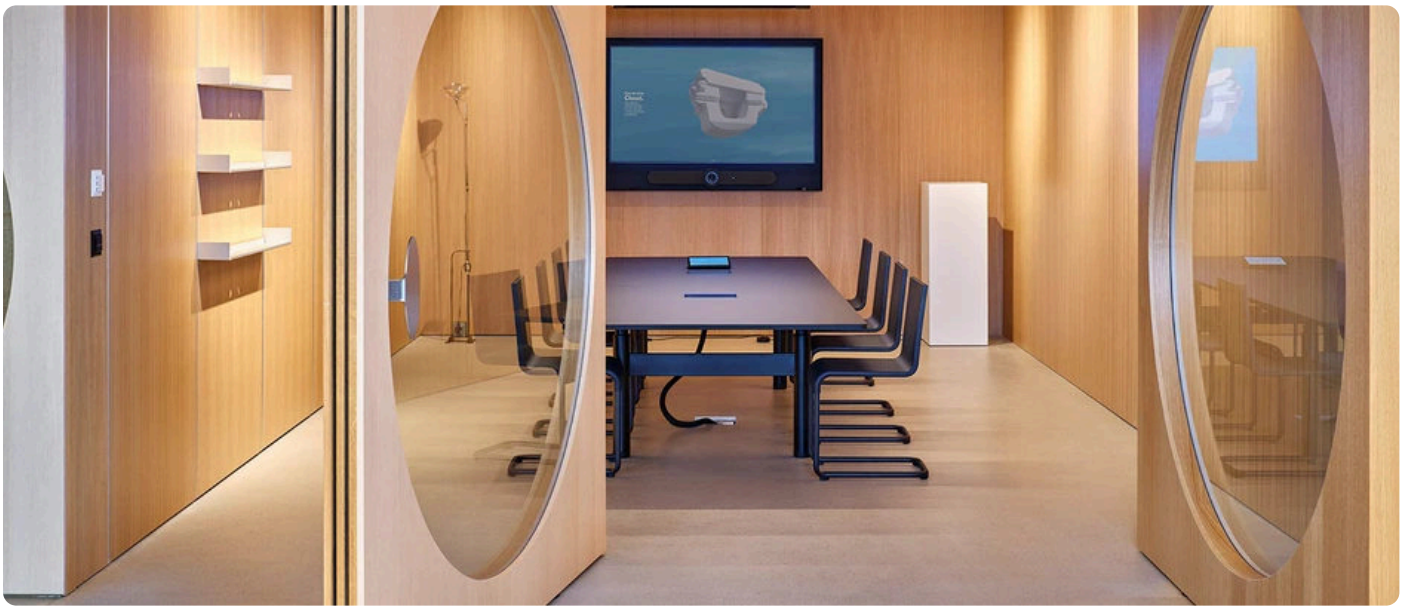
L'histoire : un sentier de montagne dans une tour

Le concept recrée les origines de la marque dans les montagnes de l'Engadine, en Suisse, où les fondateurs ont eu l'idée en 2010. Toute la nomenclature renvoie à la nature et au mouvement.

- **Des quartiers, ou villages.** La tour est découpée en quartiers qui portent des noms de paysages (Earth, Forest, Lake, Mountain, Cloud). Chacun s'étend sur trois étages, et chaque étage a son thème : un étage social, un étage concentration et un étage collaboration. Chaque étage social a sa Village Square avec une cuisine en son centre. Chaque quartier a sa palette de couleurs : des touches de bleu dans Lake, de vert dans Forest.
- **Le Trail.** Un escalier intérieur relie les étages. Il part large en bas et se resserre en montant jusqu'au 17e étage, « le sommet », pour simuler l'ascension d'un sentier. De petits messages se cachent le long du parcours (« Dream On » sur certaines marches).
- **Les pépites.** Chaque village a son espace signature. La Blue Library au huitième étage, avec plus d'un millier de livres, des souvenirs et le maillet du New York Stock Exchange, où Roger Federer a annoncé sa retraite, selon notre guide. Un arbre naturel conservé pour durer une vingtaine d'années sans eau. Une Rock Room avec des pierres de l'Engadine. La Glass House, une « pièce à oxygène » avec environ 200 plantes et aucun écran, pensée pour aider les équipes à sortir du cadre. Des Hack Garages pour les ateliers.
- **Aucun bureau individuel, même au sommet.** Le huitième étage accueille la direction générale et ses équipes, avec des salles de réunion et des « Connect Rooms » (cabines téléphoniques), mais aucun bureau individuel.

La culture, intégrée au design

- **Des casiers qui ne ferment pas.** Des casiers de sport à chaque étage social, volontairement laissés ouverts. « Nous vivons d'une culture de la confiance. »
- **Le mouvement comme infrastructure.** Un mur de chaussures d'essai rangées par pointure : on prend une paire, on va courir, on la rapporte. Une buanderie ouverte à tous. Un « mini spa » avec douches. Des cours de sport hebdomadaires annoncés sur écran. Un point de collecte Cyclon pour donner une seconde vie aux anciens équipements On.
- **La nourriture comme point de rencontre.** Le Roots Café sert chaque jour une cuisine vegan, avec un café barista offert par personne et par jour.
- **Le mobilier comme marque.** « Tout notre mobilier vient de chez Vitra. Absolument tout. » Le cofondateur David Allemann était auparavant directeur marketing de Vitra.
- **La couleur avec une intention.** L'espace Customer Success utilise une couleur censée, selon notre guide, « élever psychologiquement le niveau de bonheur ».
- **Un étage pour les invités.** Le troisième étage accueille les visiteurs extérieurs, avec des salles équipées de vitrages à opacité commandée qui deviennent opaques d'une simple pression.
- **Un toit volontairement sauvage.** Des herbes aromatiques, des figuiers, un jardin laissé sauvage à dessein (« assez imparfait », comme l'a dit un visiteur), utilisé pour les fêtes. Notre guide a reconnu que les voisins résidents « ne sont pas de grands fans », et que la musique s'arrête à 21 h.



On Labs · Salles de réunion

La machine à événements

L'Earth Lobby accueille de 180 à 200 personnes. L'équipe a géré 469 billets d'événements l'an dernier pour l'unique espace qu'elle exploite, et décline autant de demandes externes que possible tant la demande interne est forte. Louer l'espace coûte 8 000 pour une journée, selon notre guide. Ce bureau n'est pas seulement un lieu de travail. C'est un lieu de marque, et il se réserve comme tel.

CAS TERRAIN

« Chaque bureau a sa propre histoire »

On garde une cohérence entre ses bureaux sans les copier. Le concept de quartiers est propre à On Labs parce qu'il raconte l'histoire des origines de la marque. À Londres, notre guide a décrit de l'argile intégrée aux murs, pour que le bureau « fasse terrien ». Un participant a résumé l'idée avec la formule qu'utilise sa propre organisation : « Faire un lieu qui vaut le trajet. »

De la course au réglage fin

On Labs a été conçu quand On ne pesait qu'une fraction de sa taille actuelle. Depuis, les effectifs du bâtiment ont été multipliés par six ou sept. La première priorité de l'équipe Workplace Experience a été de suivre cette croissance, et la culture et l'expérience collaborateur intégrées au bureau ont absorbé la pression : les gens ont envie d'y être. L'équipe est maintenant dans la phase suivante, qui consiste à supprimer les derniers irritants pour offrir la meilleure expérience de bureau possible. Elle a parlé ouvertement de l'état d'avancement de ce travail.

- **Le flex office en pointe.** Les postes ne sont pas attribués. Les pointes tombent le mardi, le mercredi et le jeudi. Certains salariés laissent leur ordinateur sur un poste et passent la journée en réunion ; l'équipe encourage donc chacun à emporter son ordinateur et à garder les espaces disponibles.
- **Les salles de réunion sont la ressource la plus demandée.** Elles arrivent en tête des demandes, signe classique d'un bureau utilisé intensément.
- **La libération des salles est la prochaine étape.** Les salles ne sont pas encore libérées automatiquement quand personne ne se présente. L'équipe compte y remédier, en sachant que le plus dur est culturel : habituer les gens à perdre leur salle s'ils sont en retard.
- **Les capteurs sont en place.** Des capteurs d'occupation ont été installés récemment, pour comprendre l'utilisation et optimiser l'espace.
- **Le choix ergonomique progresse.** Des bureaux réglables en hauteur sont disponibles dans des zones dédiées, sur demande, et font partie des « choses les plus demandées ». Les étages proposent aussi des postes de concentration cloisonnés, la version moderne du box.
- **Le bruit n'est pas un sujet de plainte.** Les gens sont « conscients et plutôt attentifs », selon notre guide.

> *"We're not a technology company, so we're catching up and getting everything up to standard. From a design point of view, as you can see, it feels like a museum. Now it's our job, as the new team, to bring in all the resources."*
>
> On Labs guide · Workplace Experience team

La citation mérite son contexte. « Musée » était un compliment sur le design, pas une critique. L'histoire, les matériaux et la culture ont été intégrés dès le premier jour, et ce sont eux qui ont porté le bureau à travers la croissance. Les règles de réservation, les capteurs et les options ergonomiques arrivent maintenant, à l'échelle de plus de 1300 personnes. La plupart des entreprises en forte croissance passent par là, dans cet ordre. On le fait au grand jour, et c'est ce qui a rendu la visite si utile.

Ce qu'il faut copier, et ce qu'il faut anticiper

1. **Raconter une seule histoire avec tout le bâtiment.** Villages, sentier, pépites et couleurs rendent l'orientation intuitive et la culture visible. Le récit fait l'onboarding.
2. **Mettre l'étage social en premier dans chaque quartier.** Une cuisine au centre, trois étages par communauté, un escalier qui fait du mouvement la norme.
3. **Inscrire la confiance dans le mobilier.** Des casiers sans serrure en disent plus sur la culture que n'importe quelle affiche de valeurs.
4. **Faire du mouvement et de la nourriture des services.** Chaussures d'essai, buanderie, douches, un café offert chaque jour. Petit, peu coûteux, utilisé tous les jours.
5. **Fixer les règles du bâtiment pendant qu'on le conçoit.** Libération des salles, mesure de l'occupation, règles d'usage des postes et options ergonomiques coûtent moins cher à prévoir qu'à ajouter à 1300 personnes.
6. **Dimensionner pour le succès.** Si votre bureau fonctionne, les gens viendront les trois mêmes jours. Décidez à l'avance comment vous gérerez la pointe.

PARTIE 1 · TENDANCE 04

04

1.4 Moins de données, de meilleures questions

Le panel d'experts s'intitulait « Scaling Workplace Intelligence: From Fragmented Signals to Strategic Decisions ». Il s'est transformé en session sur le peu de données dont on a réellement besoin.

La mare aux données. Le modérateur Philip Tidd (Managing Director and Principal, Gensler) avait réuni trois responsables de grands portefeuilles. Alex Wilkins a décrit le FP Score de Roche, un programme qui mesure depuis plus de dix ans, de façon homogène, le coût d'occupation, l'efficacité des espaces, l'eau, les déchets et la perception des utilisateurs dans des centaines de bureaux à travers le monde. Peter Baumann (Global Head of Strategy and Planning, Global Real Estate and Facilities, SAP) a décrit les quatre couches de données workplace de SAP : la valeur (portefeuille, baux, bâtiments), le métier (croissance, talents, capacité), les espaces (m², technologie, utilisation) et les gens, « cent mille personnes dans les espaces, et leurs émotions ». Puis il a dégonflé le mot préféré du secteur.

> *"A lot of people speak of a data lake. At this point I feel it's more like a pond: a lot of data, very random. You look into it and you realise you can circle this conversation endlessly."*
>
> Peter Baumann · Global Head of Strategy and Planning, SAP

La réponse de SAP : un cadre qui évalue la qualité de chaque source de données (sa robustesse, son degré d'harmonisation) pour décider quelles données peuvent se comparer sur tout le portefeuille, et lesquelles n'ont de sens qu'au niveau local.

CONCEPT CLÉ

De 50 questions à 2 (SAP)

SAP a gardé ses grandes enquêtes. Mais au niveau mondial, l'entreprise se concentre désormais sur deux questions seulement : comment les gens se sentent dans l'espace, et s'ils ont le sentiment que l'espace les rend plus productifs. Les équipes locales peuvent toujours aller plus loin. Le portefeuille est piloté sur deux chiffres que tout dirigeant comprend.

Tidd a rebondi sur la deuxième question : on dit la productivité difficile à mesurer, mais « ce n'est pas difficile de mesurer si les gens se sentent plus productifs ». Et il est allé plus loin que la plupart des consultants ne l'oseraient sur scène : « Ce secteur est un peu trop obsédé par la donnée. »

Commencer par les valeurs, pas par les données. Wilkins a insisté sur l'ordre des opérations. Avant de décider quoi faire des données, une organisation a besoin d'un cadre de décision : qu'est-ce qu'un bon portefeuille, et à quoi sert-il ? Il y a dix ans, Roche pilotait sur l'efficience, l'efficacité et la durabilité. Autour du COVID, l'entreprise a ajouté un quatrième critère : l'inspiration. « Au-delà de créer des espaces de travail efficaces, nous voulons qu'ils inspirent nos collaborateurs. » Les objectifs sont fixés sur des données homogènes et intégrés au processus de validation, pour que l'équipe puisse prioriser les projets qui apportent le plus de valeur.

> *"Data is the new oil. We've all got loads of oil. What do we do with all this oil?"*
>
> Alex Wilkins · Global Lead, Real Estate Transactions, Roche

Le creux du changement est réel, et il passe. L'échange le plus utile du panel a porté sur l'après-emménagement. Les deux règles de Baumann : « Soyez patients. Et ensuite, chiffrez les retours. » Le changement s'accompagne d'une

baisse de satisfaction. Réagissez trop tôt, et vous défaites le changement pour faire taire les plaintes. Trop souvent, dans les grands groupes internationaux, une plainte remonte jusqu'au CEO et redescend sous forme d'ordre de corriger quelque chose. Les retours chiffrés racontent une autre histoire, et donnent plus de poids à l'équipe. Roche mesure la perception des utilisateurs après chaque projet qui suit son protocole de stratégie workplace. Les chiffres disent que la crainte n'est pas fondée.

+12 %

La perception après le projet

Amélioration moyenne de l'indice de perception utilisateur de Roche après les projets workplace qui suivent son protocole d'accompagnement du changement, généralement accompagnée d'un gain d'efficacité des espaces. Passer des bureaux fermés à des environnements ouverts ne dégrade pas la perception quand le changement est bien accompagné.

Source : Alex Wilkins, Roche

CAS TERRAIN

Le couloir du non

Avant le COVID, l'ONU à Genève a décidé de passer un nouveau bâtiment en flex office. Des salariés rentrés de missions humanitaires ont trouvé des postes partagés à la place de leurs bureaux. Les syndicats ont placardé des affiches contre le flex office tout le long des couloirs. Philip Tidd, qui a travaillé sur le projet, se souvient d'avoir été présenté lors d'un Worktech à Genève comme « l'homme le plus détesté de Genève », et parle du « couloir du non » : une centaine de mètres d'affiches. Véronique Neiss, qui était là, a récemment demandé comment allaient les équipes les plus réticentes après un retour temporaire dans le bâtiment historique, avec davantage de bureaux individuels. Elles ne voulaient pas y rester. « C'est aussi une question de temps », a-t-elle dit. Tidd a ajouté l'autre moitié de la leçon : les organisations ne sont pas figées. Quelques années plus tard, les coupes budgétaires américaines sont devenues pour le personnel un sujet bien plus important que les bureaux.

La perception l'emporte sur la perfection. Les meilleures formules du panel ont porté sur la fragilité de la satisfaction. Wilkins : « Le standard minimum du facility management, c'est la perfection totale. » Quand tout fonctionne, personne ne le remarque. Baumann a raconté l'histoire d'un chef étoilé qui disait pouvoir cuisiner le plat parfait selon tous les critères : « si le client ne l'aime pas, j'ai échoué ». Sa conclusion : « Si les gens ne l'aiment pas, nous avons échoué. »

La même leçon dans les autres sessions. Elvis Pidic (Head Group Architecture and Real Estate Management, Bühler Group) a expliqué que son équipe n'avait pas mené de grandes enquêtes avant de transformer le campus de Bühler. Elle a fait des entretiens, observé, analysé et décidé ; après l'emménagement, elle demande aux utilisateurs de ne pas modifier l'espace pendant les trois à six premiers mois, puis organise un atelier et ajuste. Chez Lombard Odier, Fanny Fayol (Smart Building Manager) a montré à quoi ressemble un socle de données solide : un jumeau numérique bâti sur le BIM, un système d'exploitation du bâtiment et 250 000 points de données dans un seul bâtiment. Avec ce socle en place, la banque franchit l'étape que rencontre toute organisation riche en données : choisir les KPI qui relient la donnée aux résultats métier. La donnée ne répond pas d'elle-même à la question. Elle rend la question digne d'être posée.

POINT DE TENSION · 250 000 POINTS DE DONNÉES OU DEUX QUESTIONS ?

Lombard Odier a construit un socle de données que la plupart des organisations n'ont pas encore, et choisit maintenant les KPI qui le feront parler. SAP pilote un portefeuille mondial sur deux questions de perception. Bühler a fait des entretiens. Le modérateur du panel juge le secteur « trop obsédé par la donnée ». Le vrai clivage n'oppose pas la donnée à l'absence de donnée. Il oppose collecter et décider. La valeur est dans la question que l'on choisit, pas dans le volume que l'on stocke.

La donnée ne donne pas une place à la table. La valeur, si. La remarque finale de Baumann mérite d'être encadrée au mur de chaque équipe immobilière. Les équipes immobilières sont « le comment » de la stratégie de l'entreprise. Si la conversation avec le métier commence par la donnée, elle finit en négociation sur les postes de travail. Si elle commence par la valeur métier, l'équipe est invitée à la table.

> *"If we start the conversation with data, the negotiation will be about workstations. If we translate our data into business value, suddenly you receive a seat at the table. Not by process, but by invitation."*
>
> Peter Baumann · Global Head of Strategy and Planning, SAP

ACTIONNABLE · CONSTRUISEZ VOTRE INDICE À DEUX QUESTIONS

Ajoutez deux questions à chaque enquête post-emménagement et à chaque enquête flash : « Comment vous sentez-vous dans cet espace ? » et « Cet espace vous rend-il plus productif ? ». Suivez-les par site dans le temps. Ne les lisez pas avant trois à six mois après un déménagement. Présentez-les au comité exécutif à côté du coût par poste, pas à sa place.

sedus

Les données disent comment un espace est utilisé. Les gens disent ce qu'ils y ressentent. *Spaces That Care* explore comment le design du lieu de travail peut soutenir la concentration, la récupération, le lien et des besoins humains qui évoluent. Découvrez Spaces That Care avec Sedus.

→ SEDUS.COM

PARTIE 1 · TENDANCE 05

05

1.5 Construire pour le changement

Si l'IA rend l'avenir de l'activité plus difficile à lire (1.2), le bâtiment doit absorber cette incertitude. L'intervention la plus personnelle de la journée a montré à quoi cela ressemble en pratique.

Un brief qui changeait toutes les deux semaines. Stephan Hürlemann (Architect and Designer) a été formé à l'ETH, où les architectes sont « dressés pour trouver le meilleur design, un design intemporel ». Il dessinait des bureaux et des produits faits pour rester exactement tels qu'ils avaient été conçus. Puis est arrivé un projet pour l'Experience Center de PwC. Le brief partait d'environ 45 postes de travail, trois salles de réunion, des bureaux, des salles de concentration, des cabines et des zones d'atelier. Au bout de deux semaines, le chef de projet a appelé : une acquisition, désormais 60 personnes. Deux semaines plus tard, nouvel appel : le même plateau pouvait-il accueillir plus de monde ? Le chiffre a fini autour de 120.

> *"Vanya is not a stupid guy. And this was not a problem of Vanya. This is a general problem."*
>
> Stephan Hürlemann · Architect and Designer

C'était en 2015, bien avant que l'IA ne soit à l'ordre du jour. Sa réponse a été de changer de méthode. Construire le moins possible, et autant que nécessaire. Brouiller les frontières entre les types d'espaces. Et utiliser un mobilier qu'une équipe peut déplacer sur-le-champ, plutôt que des systèmes qui demandent quatre ou cinq mois et un cycle d'achat pour être reconfigurés. Il l'a appelé le « bureau qui danse », où le travail est une chorégraphie, tantôt dynamique, tantôt calme. L'une des solutions nées de ce projet est le Dancing Wall, lancé ensuite par Vitra en 2018. Hürlemann a aussi testé le concept dans son propre studio, y compris ses limites acoustiques.

Il s'est servi de ses propres premiers travaux comme d'un avertissement. Pour un cabinet d'avocats zurichois, il avait un jour dessiné un rocher massif en guise de banque d'accueil : une signature de marque forte, mais quasi impossible à déplacer. « Il est sans doute plus facile de déplacer le bâtiment que la banque d'accueil. Je doute que je le referais. »

Du mobilier flexible à l'architecture flexible. L'étape suivante a été la micro-architecture. Avec Erich Keller, Hürlemann a développé Talky, un système qui combine des pièces acoustiques, des points de service, des étagères, des tableaux blancs et des éléments de cloison mobiles. Un détail a particulièrement bien illustré un défi de design plus large : comment ajouter de la flexibilité sans créer une dépendance de plus au plafond.

> *"It's often difficult, because the ceiling is already taken by acoustics, light and air. Now we have the corner points of these objects in the space, and we can just connect them. How cool is that? We don't have to go to the ceiling anymore."*
>
> Stephan Hürlemann · Architect and Designer

L'équation économique. Dans un aménagement classique, un locataire aménage un plateau vide, puis ajoute du mobilier indépendant. Chaque changement est lent, coûteux et génère des déchets, et en fin de bail le locataire peut devoir remettre l'espace en état. Dans un modèle plus réversible, une partie de l'aménagement bascule vers des éléments que l'on peut déplacer, réutiliser, revendre ou emporter sur un autre site. Hürlemann a indiqué que, dans sa comparaison, la version flexible revenait moins cher. Mais son propos portait plus largement sur la valeur conservée : même à coût égal, des éléments que l'on peut déplacer, réutiliser ou revendre restent des actifs au lieu de devenir des déchets.

CAS TERRAIN

28 kg d'acier par cloison

Après que le mouvement pour le climat l'a amené à questionner l'impact de son travail, Hürlemann a réduit la taille de son studio, cessé de prendre l'avion sauf nécessité et s'est davantage concentré sur l'usage des matériaux et la longévité des produits. Dans la deuxième génération du Dancing Wall, la quantité d'acier a été réduite de 28 kg par unité. Son propos portait moins sur le produit lui-même que sur l'impact cumulé des décisions de design quand un produit est fabriqué à grande échelle.

Le directeur financier a son mot à dire. La question la plus intéressante est venue de Peter Baumann (SAP) : ce type d'aménagement pouvait-il être loué ? « Si je parle à un directeur financier aujourd'hui, la trésorerie est une priorité absolue, et je pourrais nettement améliorer ma trésorerie avec ces concepts. » Hürlemann a approuvé : « Louer des objets. C'est l'avenir. » La discussion s'est élargie du design aux modèles économiques. Leasing, location, réemploi et reprise remettent tous en cause la logique traditionnelle qui consiste à vendre un produit une fois et à s'en désintéresser. Ils renforcent aussi la même idée : la flexibilité a une dimension financière autant que spatiale.

La même logique à l'échelle d'un campus. Bühler Group a choisi de transformer son site historique d'Uzwil, où l'entreprise est née en 1860, en projet de reconversion plutôt que de repartir de zéro. Les propriétaires familiaux ont été clairs sur le passé : « Le passé ne nous intéresse pas. Nous voulons regarder l'avenir. » L'équipe de Pidic a gardé de la flexibilité dans les bâtiments pour pouvoir les faire évoluer « si nécessaire ». À la BRI, Neiss a décrit comment l'équipe remet régulièrement le projet « à plat » : elle réinterroge les objectifs et les facteurs clés, revient devant le conseil avec un point sur les décisions majeures, et garde dans le design de la place pour des réponses qui n'existent pas encore.

L'atelier a inscrit l'adaptabilité dans un cadre de valeur plus large. Avant l'exercice, Key Kawamura (Co-Founder, Studio Banana) et Susannah Burock (Founder, Susannah Burock Consulting), qui animaient les deux salles d'atelier de l'après-midi, ont présenté une Value Equation construite autour de six dimensions qui peuvent donner de la valeur à un lieu de travail. Notre table, où nous étions assis avec Sinem, a travaillé sur l'une d'elles : la Future Value. La discussion revenait sans cesse au même défi : nous ne savons pas à quoi ressemblera le travail dans cinq ans, donc la capacité d'un lieu de travail à s'adapter devient une part de sa valeur à long terme. J'ai fait remarquer que les bâtiments qui restent utiles pendant des générations le doivent souvent à leur capacité à accueillir des usages changeants, quand d'autres deviennent obsolètes bien plus vite. Une autre participante a prévenu que « flexibilité » est devenu un mot que tout le monde emploie sans le définir. Ma conclusion : si l'adaptabilité contribue à la Future Value, nous devrions pouvoir la définir et la mesurer.

• CONCEPT CLÉ

Une enveloppe fixe, tout le reste mobile

Garder le bâtiment de base aussi neutre que possible. Reporter davantage d'identité, d'acoustique et de fonctions sur des éléments qui peuvent bouger, être reconfigurés, réutilisés ou partir avec le locataire. Juger un lieu de travail à la facilité et au coût avec lesquels il répond au changement, pas seulement à la perfection avec laquelle il colle au brief d'aujourd'hui.

osol. | OSOL INSIGHT

Le plafond est libéré. Et le sol ?

La micro-architecture et le mobilier mobile peuvent lever bon nombre des contraintes qui rendent les bureaux difficiles à reconfigurer. Mais il existe un second plan fixe dans chaque bureau : le sol, avec ses boîtiers, ses goulottes et ses prises. L'électricité est la dernière couche qui cloue le mobilier sur place. Déplacez une table, ajoutez une salle, transformez un lounge en espace projet, et vous butez sur le même mur : où sont les prises ?

C'est le problème qu'Osol a été créé pour supprimer. Une flotte de batteries intelligentes et sécurisées, les Picos, apporte l'énergie partout où va le mobilier, sans boîtier de sol, sans électricien et sans travaux. Et parce que nous l'opérons en hardware-as-a-service, elle répond aussi à la question de Peter Baumann sur le directeur financier : une couche flexible qui n'immobilise pas de capital. Si l'enveloppe est fixe et que tout le reste bouge, l'énergie doit bouger avec.

PARTIE 1 · TENDANCE 06

06

1.6 Le mode n'est pas l'humeur

Le design de bureau a passé dix ans à construire des « modes » : salles de concentration, cabines téléphoniques, work cafés, lounges. Trois sessions à Zurich ont dit la même chose : un mode ne suffit pas. Personne ne change de comportement parce qu'un canapé existe. On change en fonction de ce que l'espace nous fait ressentir.

Le son, l'outil de design sous-utilisé. Malou von Gleichenstein (Co-Founder, SOA Soundarchitecture) vient du secteur de la santé, et a apporté à l'après-midi un regard centré sur l'humain. Son point de départ : on se déplace dans un bureau pour des raisons sociales (où est assise l'équipe, à qui on veut parler, où se trouve la fenêtre) ou parce que quelque chose nous dérange. Pas à cause de l'étiquette du mobilier sur le plan.

> *"People don't get in the mood just because there is a couch."*
>
> Malou von Gleichenstein · Co-Founder, SOA Soundarchitecture

Son plaidoyer pour le son : il est plus rapide que la vue (elle a cité un traitement deux à quatre fois plus rapide que l'information visuelle), plus profond, plus large (il traverse toute la pièce) et dynamique (il change au fil de la journée). Les bibliothèques, les églises et les clubs nous disent tous comment nous comporter par leur paysage sonore. La plupart des bureaux ne nous disent rien. Pour le démontrer, elle a fait écouter le son ambiant de la salle elle-même : ventilation et appareils. Parcourez un bureau les yeux bandés, a-t-elle dit, et vous seriez incapable de dire dans quelle zone vous êtes. Sur le plan sonore, la plupart des bureaux sont, selon elle, « ni maîtrisés, ni soignés ».

ENVIE DE PARLER

+74 %

Effet des paysages sonores conçus présentés par SOA Soundarchitecture

INTERACTIONS SOCIALES

+22 %

Aux côtés de +30 % de bien-être global déclaré et +25 % de motivation

CONVERSATIONS PLUS LONGUES

+30 %

Et +60 % de présence mentale. Sources non présentées sur la slide

Malou von Gleichenstein a indiqué que ces chiffres viennent de sources scientifiques, pour beaucoup issues de la recherche en hôtellerie. Source : slide de SOA Soundarchitecture, Worktech Zurich 2026.

De l'architecture sonore, pas de l'acoustique. La méthode de SOA commence par une cartographie sonore du plan, selon la logique de zones du WELL Building Standard : zones animées, calmes, mixtes, de circulation et de passage. Dans un projet pour un cabinet d'audit allemand, l'équipe a composé la musique d'un sky lounge dont le problème était d'être toujours trop bruyant ou trop silencieux selon qui s'y trouvait ; résultat, plus d'interactions sociales et des temps de présence plus longs. Dans l'open space, la réponse a été un silence conçu, parce que le silence est un comportement appris : si rien n'indique aux gens qu'une zone est calme, ils feront tout partout. Dans le hall, un paysage sonore naturel pour l'espace d'attente et de la musique pour le café et l'accueil ont ajouté de la confidentialité et donné le sentiment d'un lieu habité, ce qui comptait pour ceux qui travaillent tard. Le tout fonctionne avec un « calendrier sonore » qui évolue selon l'heure, le jour et la saison.

L'évaluation interne du client a surpris jusqu'à son équipe. Sur un sujet aussi banal que le café du bureau, les avis se partagent généralement à cinquante-cinquante. Sur les paysages sonores, la désapprobation est tombée à 3 %.

> *"When you don't design how the room speaks, it will just find its own language."*
>
> Malou von Gleichenstein · Co-Founder, SOA Soundarchitecture

La diversité est le brief. Susannah Burock, qui présidait la session et est accréditée WELL AP, a posé la question des personnes neuroatypiques. La réponse a été directe. Pour une personne avec un TDAH, « le silence, c'est la mort » : elle a besoin qu'il se passe quelque chose. Pour d'autres, le moindre stimulus casse la concentration. La seule réponse, c'est une gamme d'environnements sonores et la liberté de passer de l'un à l'autre. Sinem Beaujean (Global Engagement Strategist, Sedus) a défendu la même idée pour l'inclusion au sens large. Sedus, détenu par deux fondations caritatives, a organisé un « Inclusive Journey » dans son siège avec des clients et des partenaires, suivi de l'« Inclusive BoosterCamp » qui a réuni une vingtaine de personnes au siège de Philips à Amsterdam, pour rendre tangible à quel point chacun vit différemment le même espace et combien de fatigue cognitive cela crée. Son lien avec le panel du matin : la donnée compte, mais l'expérience émotionnelle des personnes qui utilisent l'espace compte aussi.

Le cerveau filtre presque tout. Les neurosciences de Nina Indina (1.1) donnent la théorie derrière ces deux interventions. Si seule une infime fraction des millions de bits d'information sensorielle que nous recevons chaque seconde atteint la conscience, l'environnement façonne le comportement surtout en dessous du niveau du choix conscient. Le son, la lumière et l'atmosphère agissent sur cette couche. La signalétique et les règlements, non.

Un signal faible venu de notre table : le bureau qui répond. Pendant l'atelier de l'après-midi, j'ai partagé une conversation avec quelqu'un du département IT de Bosch, dont l'équipe utilise de plus en plus des outils de dictée IA comme Wispr Flow. Ils ne tapent plus. Ils parlent à leur ordinateur. Imaginez maintenant la moitié d'un plateau en train de dicter à l'IA toute la journée. L'open space a été conçu autour du clavier. Une IA qui passe d'abord par la voix pourrait faire du son non plus un sujet de confort, mais un sujet d'infrastructure, et la confidentialité de la parole, le zonage et la réflexion sur les paysages sonores décrits par Malou passeraient du « plus » au prérequis.

POINT DE TENSION · ATMOSPHÈRE CONÇUE OU MANIPULATION CONÇUE ?

Une musique qui allonge les conversations, des couleurs censées « élever psychologiquement le niveau de bonheur » (l'espace Customer Success d'On), des paysages sonores qui donnent le sentiment d'un espace habité. Ces outils fonctionnent parce qu'ils agissent en dessous du choix conscient. C'est leur force, et la raison de les utiliser en toute transparence. Les 3 % de désapprobation dans le cabinet d'audit suggèrent que les gens accueillent volontiers une atmosphère quand elle les sert. Le test est simple : les salariés approuveraient-ils encore s'ils savaient exactement comment cela fonctionne ?

ACTIONNABLE · FAITES UNE VISITE À L'AVEUGLE DE VOTRE BUREAU

Parcourez vos étages les yeux fermés, ou enregistrez dix minutes de son dans chaque zone. Si la cafétéria, l'open space et la zone calme sonnent pareil, votre zonage n'existe que sur le plan. Commencez par une zone : définissez l'humeur voulue, puis son son, puis testez l'adhésion auprès de ceux qui l'utilisent tous les jours.

sedus | SEDUS INSIGHT

Le choix, premier outil d'inclusion

Les paysages sonores de Malou et le constat de Nina sur la part infime d'information sensorielle qui atteint la conscience mènent à la même question : que se passe-t-il quand un même environnement est vécu de façon très différente d'une personne à l'autre ?

C'était aussi le point de départ de l'Inclusive Journey et de l'Inclusive BoosterCamp de Sedus. Pendant l'événement, l'expérience du stand Mindful Office invitait les participants à l'explorer par eux-mêmes. Certains ont besoin de plus de stimulation, d'autres de moins. Certains ont besoin d'intimité, d'autres de lien. Certains récupèrent dans le calme, d'autres dans l'activité.

La réponse n'est pas un réglage parfait unique. C'est le choix. Un même lieu de travail peut répondre à des besoins très différents quand on donne aux gens assez de variété, de maîtrise et de liberté pour trouver les conditions qui leur conviennent.

Sinem Beaujean · Global Engagement Strategist, Sedus

PARTIE 1 · TENDANCE 07

07

1.7 L'humain d'abord, la technologie à son service

Un campus industriel de Suisse orientale et le siège d'une banque au bord du Léman n'ont presque rien en commun. Tous deux sont partis de la même priorité : donner aux gens une raison d'être ensemble. Puis ils ont construit la technologie au service de cet objectif et, dans le cas de Lombard Odier, l'une des technologies du bâtiment les plus avancées présentées ce jour-là.

Bühler a commencé par la cantine. Bühler Group fabrique les machines et les usines derrière des produits du quotidien : céréales du petit-déjeuner, pain, bière, café, chocolat. Parmi ses clients figurent Nestlé, Barilla et BMW. Selon Elvis Pidic, deux marques de chocolat sur trois et presque une voiture sur deux dépendent de ses équipements. L'entreprise compte 13 000 salariés dans 140 pays, réalise environ 3 milliards de chiffre d'affaires et réinvestit chaque année 5 % de son chiffre d'affaires dans l'innovation. Elle est toujours familiale après 166 ans, aujourd'hui détenue par trois sœurs, et n'a connu que sept CEO dans son histoire. Ce long horizon a permis une transformation sur dix ans de son site historique d'Uzwil, à une quarantaine de minutes de Zurich, qui n'est « clairement pas le centre du monde ».

CHF 120m+
sur 10 ans

La reconversion du site d'Uzwil par Bühler

L'investissement de Bühler pour renouveler l'essentiel de son site d'Uzwil en projet de reconversion : centres de R&D, nouveau pôle d'innovation, bâtiment de formation, production de pointe. Le brief des propriétaires tenait en cinq éléments : un pôle d'innovation, une production moderne, une qualité de lieu de travail capable d'attirer les diplômés de l'ETH, de l'EPFL et des universités, l'efficacité des espaces et la décarbonation.

Source : Elvis Pidic, Bühler Group

Le premier projet a été le restaurant du personnel, dans un bâtiment d'un peu plus de cent ans, l'une des premières cantines de Suisse. La raison était symbolique : montrer à tous qu'un nouveau départ était arrivé et que la production en Suisse avait un avenir, à travers le seul lieu que tout le monde utilise. « Et le secret, c'est évidemment que nous sommes une entreprise de l'alimentaire. Par où d'autre aurions-nous pu commencer ? » Sont venues ensuite les halles de R&D, où les clients testent machines et recettes. Puis « le Cubic », un centre d'innovation d'environ 5 000 m² relié directement aux halles de R&D et aux tours des ingénieurs, parce qu'auparavant les ingénieurs devaient traverser un espace extérieur, et que « les humains ont tendance à ne pas marcher quand il pleut ». En son cœur, le barista, où se nouent la plupart des échanges, « peut-être aussi parce que nos baristas ne sont pas les plus rapides ». Puis l'Energy Center dédié à la formation : il accueille environ 400 apprentis, s'ouvre aux adultes en reconversion et comprend un « Health Port » avec bilans de santé, coaching mental, yoga, kinésithérapie et massages. Une passerelle intérieure permet aux salariés et aux clients de traverser le site sans chaussures de sécurité tout en voyant l'intérieur des centres d'application et de R&D.

> *"I can do focused work in Starbucks, on the airplane, wherever. But the reason to go to the office is to meet people. The reason for coming back was not the sit-stand desk. The reason for coming back was the collaboration with colleagues."*
>
> Elvis Pidic · Head Group Architecture and Real Estate Management, Bühler Group

Deux choix de Pidic méritent l'attention. Bühler n'a pas organisé de concours d'architecture. L'entreprise a monté une équipe interne de 10 à 15 architectes, architectes d'intérieur, responsables de la construction et facility managers, avec un accès direct à la famille, au CEO et au directeur financier sur la culture et la stratégie, et aux salariés sur les

besoins. Et Pidic connaît les limites de son rôle : « Nous pouvons être un catalyseur. Nous pouvons construire une plateforme. Mais ce que nous ne pouvons pas faire, c'est influencer directement la culture. » L'étape suivante a besoin des RH et de la direction. Une participante qui avait visité le site a salué ce qui l'avait le plus frappée : employés de bureau et ouvriers traités sur un pied d'égalité, sur un même campus.

Lombard Odier a misé 2 000 m² de vue sur le lac sur la collaboration. 1Roof, le nouveau siège de la banque à Bellevue, près de Genève, mesure 170 mètres de long, environ 68 000 m² en comptant les sous-sols, avec plus de 2 000 postes et environ 200 salles de réunion autour d'un atrium central. Nicolas Rogemond nous a détaillé ce qui fait venir les gens.

CAS TERRAIN

1Roof, Lombard Odier : ce qui fait venir les gens

- **Deux espaces collaboratifs d'environ 1 000 m² chacun**, avec les plus belles vues sur le lac et les montagnes. Pleins au bout de deux jours, une fois que les managers intermédiaires ont accepté que des collaborateurs loin de leur poste travaillent quand même.
- **Une seule expérience de visioconférence partout.** La même installation Microsoft Teams dans chaque salle de réunion, si bien que « si vous avez bien fait les choses avant, il suffit de cliquer sur Rejoindre ». Les demandes de support IT ont chuté.
- **Un restaurant de 450 places**, utilisé comme troisième espace collaboratif en dehors des heures de repas, dans un quartier où les restaurants sont rares.
- **Un centre de fitness avec plus de 450 abonnés annuels**, sans subvention de la banque, et 42 douches pour encourager le vélo.
- **Le sport sur grand écran.** Deux matchs de la Suisse en Coupe du monde retransmis dans l'auditorium de 500 places, l'un à 5 h 30, l'autre à 22 h. Avec saucisses ou croissants. De l'engagement sans présentation stratégique.
- **La durabilité comme preuve.** BREEAM Outstanding, SNBS Platinum et Minergie. Chauffage et refroidissement par l'eau du Léman. Une cuve d'eau de pluie de 400 m³ pour les toilettes et les jardins. 70 % du personnel vient en mobilité douce. Des panneaux solaires couvrent environ 10 % des besoins en électricité en pointe.

Source : Nicolas Rogemond, Lombard Odier

> *"When we speak about user engagement, we start creating super complicated strategies. Sometimes you just bring people together around a sports event, offer some sausages or croissants for breakfast, and it works perfectly."*
>
> Nicolas Rogemond · Executive Vice President, Head Buildings and Facility Management, Lombard Odier

Puis la couche intelligente, l'une des plus avancées de la journée. Fanny Fayol (Smart Building Manager, Lombard Odier) a ouvert le capot. 1Roof a été conçu comme un smart building dès le départ, avec un programme technologique mené en parallèle de la construction et une maquette BIM qui sert aujourd'hui de jumeau numérique. La banque exploite 25 solutions, choisies chacune comme la meilleure de sa catégorie plutôt qu'au sein d'une plateforme unique, avec trois objectifs : une meilleure expérience pour les salariés et les clients, des équipes d'exploitation efficaces, et des outils permettant aux superviseurs de comprendre et d'améliorer le bâtiment. Un système d'exploitation du bâtiment (Spinalcom) sert de couche d'intégration et de modèle de données commun entre l'hospitalité, la maintenance (GMAO et ticketing), la gestion technique du bâtiment et la sécurité. Ses premiers enseignements comptent parmi les plus utiles de la journée pour quiconque prépare un smart building.

CONCEPT CLÉ

Cinq premiers enseignements de l'exploitation d'un smart building (Lombard Odier)

1. **Le best-of-breed a un prix.** 25 solutions réduisent la dépendance à un fournisseur, mais créent du travail d'intégration et de maintenance de ces intégrations.
2. **Monter une équipe smart building dédiée, distincte de l'IT.** Des compétences en données, en BIM et en technique du bâtiment. Distincte, parce que l'IT est guidée par les priorités métier, et que le smart building a besoin des siennes.
3. **Préparer la passation du BIM.** La construction livre de nombreuses maquettes BIM détaillées. L'exploitation a besoin de quelques maquettes simples, avec seulement l'information utile aux exploitants, faciles à mettre à jour.
4. **La donnée doit être fiable et analysée.** 250 000 points de données et des millions de valeurs par jour ne valent rien tant qu'ils ne sont pas reliés aux résultats métier. Définir les KPI est le chantier en cours.
5. **L'adoption est un chantier à part entière.** Les 25 outils étaient tous nouveaux avec le bâtiment. Montrer leur valeur, et réinjecter les retours des utilisateurs dans l'outillage, est toujours en cours.

Les trois enseignements de Rogemond résument la session. On n'a plus à choisir entre durabilité et beauté. Il faut impliquer les équipes d'exploitation le plus tôt possible dans la construction, parce que c'est à la passation que se joue la réussite. Et « on ne fait pas un smart building pour des gadgets technologiques » : la seule justification, c'est une meilleure expérience utilisateur. Même les toilettes à l'eau de pluie ont demandé de l'accompagnement au changement. L'eau est parfois grisâtre. L'équipe a expliqué pourquoi, et cette eau grisâtre est devenue une chose que le personnel montre fièrement à sa famille. Les capteurs confirment que personne ne tire la chasse deux fois.

Les gens viennent pour les gens. À notre table d'atelier, j'ai partagé ce qu'un panel de directeurs immobiliers m'avait dit la semaine précédente. Leurs comités exécutifs leur demandent de « faire revenir les gens ». Leur réponse : ce n'est pas le rôle du lieu de travail. Les gens viennent pour les personnes avec qui ils veulent travailler. Le rôle du lieu de travail, c'est de supprimer tout ce qui rend la venue pénible.

L'équipe immobilière de Booking.com l'a mesuré, comme l'a raconté son directeur immobilier monde : la première raison de venir est de retrouver au moins trois collègues préférés, loin devant tout autre facteur, dix fois plus important que le deuxième selon lui. Cela rejoint le seuil de 3 à 5 collègues présenté par Daaf Serné à Rotterdam. Sinem a donné, à la même table, la version du salarié à distance : elle travaille entièrement à distance et se rend au siège de Sedus pour une seule raison, ressentir la culture, et retrouver ce qu'elle appelle ses « Workplace Besties », les personnes et les lieux qui font que le bureau vaut le déplacement. Elle a creusé l'idée dans un podcast Workplace Besties sur YouTube. Le barista de Bühler et les étages avec vue sur le lac de Lombard Odier fonctionnent parce qu'ils répondent à ce même besoin.

On et The Circle complètent le tableau. On Labs met l'étage social au cœur de chaque quartier, avec ses Village Squares, le Roots Café et un café offert chaque jour, tandis que son équipe Workplace Experience déploie maintenant capteurs et améliorations de réservation pour suivre sa croissance (focus spécial). À The Circle, l'hôte a résumé l'espace de Microsoft comme offrant « beaucoup d'espace pour se concentrer, travailler et collaborer », sans « gadgets sophistiqués ni toboggans d'un étage à l'autre », et les gens reviennent de leur plein gré.

POINT DE TENSION · SÉPARER L'ÉQUIPE SMART BUILDING DE L'IT, OU TOUT FUSIONNER ?

À Rotterdam, tous les cas gagnants reposaient sur la convergence de l'IT, des facilities et des RH. À Genève, Lombard Odier a délibérément séparé son équipe smart building de l'IT pour protéger ses propres priorités. Les deux peuvent avoir raison. La convergence compte pour la gouvernance et le parcours collaborateur. La séparation peut compter pour l'exécution, quand le backlog de l'IT est fixé par le métier. La question à trancher tôt : à qui appartiennent les données du bâtiment et sa feuille de route.

NOTE DE TERRAIN · NOVU CAMPUS

Au-delà du bureau, un lieu d'appartenance.

La journée s'est terminée à quelques minutes de Microsoft, à Novu Campus, où l'apéritif s'accompagnait d'une nouvelle visite. Ouvert en 2025, le campus s'étend sur plus de 4 000 m² répartis sur trois étages, avec environ 300 postes de travail à côté d'espaces de réunion, d'événement, de coworking, de concentration et de communauté.



Novu Campus · Espace communautaire et bar à café



Novu Campus · Cabines de sieste

Ce qui frappait n'était pas un élément spectaculaire, mais l'éventail. Un bar à café et des espaces communautaires côtoient des espaces de travail calmes, des salles d'atelier, une salle immersive et même des cabines de sieste. L'idée est moins de prescrire comment travailler que d'offrir différents environnements parmi lesquels choisir.

C'était voulu. Kristýna Pugel, architecte d'intérieur et consultante workplace chez Novu Office, a conçu le campus pour évoluer avec ses utilisateurs, avec la flexibilité, l'ouverture et l'identité pour principes directeurs. Mobilier modulaire, configurations adaptables, éléments de construction réemployés et mobilier de seconde vie permettent à l'espace de changer plutôt que de rester figé.

Le lien était évident avec un thème qui avait traversé toute la journée : un lieu de travail ne veut pas forcément dire une seule expérience. À Novu, des humeurs, des tâches et des besoins différents coexistent au sein d'un même campus.

SURFACE

4000+ m²

Un campus de bureaux, de coworking et de communauté à l'aéroport de Zurich

ÉTAGES

3

Environ 300 postes de travail, à côté d'espaces de réunion, d'événement, de concentration et de communauté

CAPACITÉ ÉVÉNEMENT

240

Personnes, pour les espaces événementiels du campus

NOTE DE TRANSPARENCE

Sedus fait partie des partenaires mobilier de Novu Campus. Sinem a rencontré Kristýna Pugel pendant la visite. Sedus a aussi publié un entretien avec elle sur l'approche de conception et le développement du campus. → Lire l'entretien sur le blog WHAT'S UP de Sedus

POINT DONNÉES · SONDAGES EN DIRECT

83 %

ont choisi la valeur humaine

30 %

ont choisi la valeur financière

Interrogés sur les dimensions qui définiront la valeur du lieu de travail dans la prochaine décennie, 83 % des participants de Worktech Zurich 2026 ont choisi la valeur humaine. 30 % ont choisi la valeur financière.

Plus tôt dans la même journée, la même salle désignait la mesure et l'amélioration du ROI des investissements workplace comme la plus grande lacune de sa stratégie.

Source : sondages Slido en direct, Worktech Zurich 2026 (54 répondants pour la question sur la valeur)

PARTIE 2

Regards transversaux.

Ce que l'on voit quand on superpose les 13 sessions, les sondages et les visites : des convergences, des contradictions et des signaux qui n'apparaissent que lorsqu'on met toutes les voix de la journée les unes sur les autres.

PARTIE 2 · REGARDS TRANSVERSAUX

Le paradoxe du ROI

La salle nous a dit deux choses qui ne vont pas ensemble. Dans le sondage d'ouverture, les participants ont désigné la mesure et l'amélioration du ROI des investissements workplace comme la plus grande lacune de leur stratégie, et de loin. Leur principal frein à un lieu de travail plus intelligent : la lenteur des décisions et de la gouvernance, suivie de la difficulté à prouver la valeur à la direction. Puis, dans l'atelier de l'après-midi, 83 % ont dit que la valeur humaine définira le lieu de travail dans la prochaine décennie, 67 % ont choisi la valeur métier, 46 % la valeur environnementale, et seulement 30 % la valeur financière. La valeur future arrivait dernière, à 28 %.

La salle ne se contredit pas. Elle décrit le problème structurel de notre métier. Les responsables workplace pensent que la valeur est humaine. Leurs dirigeants demandent une preuve financière. Et les outils pour traduire l'une dans l'autre n'existent pas encore.

L'IA est prise dans le même piège. Mark Jenkins a décrit la première tentative de SIX pour justifier Copilot : environ une demi-heure gagnée par jour pour un utilisateur bien intégré, soit cinq à six mille par utilisateur et par an sur le papier, et impossible à agréger en économies qui paient les licences. SIX a cessé d'essayer. L'entreprise a changé d'argument pour parler de capacitation, utilisateur par utilisateur, et l'adoption a progressé. Les données de Nina Indina montrent le même écart à l'échelle du marché : 80 % des utilisateurs déclarent des gains de productivité individuels, 6 % des entreprises voient un impact sur l'EBIT.

Le panel a proposé la sortie la plus utile. L'idée de Peter Baumann : la contribution de l'équipe workplace est dispersée dans les budgets des autres, un peu de finance, un peu de marketing, un peu de RH. Additionnée et racontée comme une seule histoire, elle devient un business case. Roche montre l'autre moitié : des données homogènes sur dix ans, des objectifs intégrés aux validations, et un indice de perception qui progresse de 12 % après chaque projet. Notre conclusion : personne ne prouvera le ROI du lieu de travail avec un seul chiffre. Il faut quelques indicateurs homogènes, suivis assez longtemps pour dégager une tendance, et traduits dans la langue de ceux qui signent les chèques. Les 23 % de dirigeants sans aucun KPI de productivité workplace, relevés par l'étude State of the Workplace présentée à Rotterdam, ne combleront pas ce fossé en achetant plus de capteurs.

Le même film, deuxième séance

Écoutez les sessions IA avec une oreille workplace, et l'histoire vous semblera familière. Une nouvelle façon de travailler, imposée d'en haut, avec un business case que personne ne peut prouver. La satisfaction baisse d'abord. Les pionniers foncent, le gros du peloton suit lentement, les dirigeants disent oui et ne s'en servent jamais. Les managers intermédiaires résistent parce qu'ils mesurent le travail à la présence ou à l'habitude. Le succès vient de la patience, des ambassadeurs, de l'attribution locale, de petits coups de pouce, et du fait de rendre le changement visible là où il fonctionne déjà.

C'est l'histoire du travail par activités, du flex office et du travail hybride depuis quinze ans. Le « soyez patients, chiffrez les retours » de SAP et le protocole d'accompagnement de Roche en sont la version workplace. Les power users de SIX, sa formation obligatoire et son « si vous ne l'utilisez pas, vous le perdez » en sont la version IA. Le « ne modifiez pas l'espace pendant trois à six mois » de Bühler et le « rendez le changement visible là où il a déjà lieu » de Nina Indina appartiennent aux deux.

C'est gênant pour l'IT et c'est une bonne nouvelle pour les équipes workplace. Les programmes IA réapprennent, à grands frais, des leçons que la communauté workplace a déjà payées. Lombard Odier a dû convaincre ses managers intermédiaires que des collaborateurs loin de leur poste travaillent. Microsoft a besoin de M1 engagés pour que l'IA prenne. C'est le même manager, avec le même réflexe, face à deux transformations à la fois. Pilotez-les comme un seul programme de changement, avec un seul réseau d'ambassadeurs et un seul plan pour les managers, et vous gagnez un an sur les deux.

L'IA entend mieux le participant à distance que celui qui est dans la salle

Une remarque de Mark Jenkins mérite plus d'attention qu'elle n'en a reçu. Dans Teams, Copilot sait qui parle. Il peut dire qui était d'accord et qui ne l'était pas. Dans une salle de réunion physique, souvent, il ne le peut pas. « Pour une partie de nos salariés, les systèmes en salle ne valent pas l'expérience en ligne. »

Le secteur s'est battu pendant cinq ans pour l'équité des réunions, pour que les participants à distance ne soient pas des citoyens de seconde zone. Avec l'IA, la hiérarchie pourrait s'inverser. La réunion à distance est entièrement transcrite, attribuée, résumée et consultable. La réunion en présentiel laisse une trace numérique plus faible. Si la production d'une réunion vit de plus en plus dans les résumés de l'IA, la personne présente dans la salle pourrait devenir la moins visible. L'expérience Teams unique de Lombard Odier dans chaque salle et le programme de réunions hybrides d'ING (Rotterdam) vont dans la bonne direction. Le prochain cahier des charges des salles de réunion ne se résume plus à « tout le monde voit-il et entend-il ? », mais aussi à « l'IA peut-elle savoir qui a dit quoi ? ».

Le fournisseur dans la salle

Un mot sur qui parlait. Comme tout événement professionnel, Worktech Zurich 2026 mêlait des praticiens et les entreprises qui leur vendent. Plusieurs intervenants représentaient des fournisseurs (ROOMZ, Sedus, Erich Keller à travers les produits de Stephan Hürlemann, SOA Soundarchitecture), et certaines sessions étaient des présentations commerciales assumées. Cela n'invalide pas le contenu. Un fournisseur qui a installé le même produit dans deux cents bâtiments en sait souvent plus sur ce qui coince que n'importe quel client pris isolément.

Mais il vaut la peine de noter ce que les récits des fournisseurs avaient en commun : le problème est humain, et le produit aide. Les contributions les plus crédibles sont venues de clients et de praticiens qui ont partagé leurs chantiers en cours avec franchise : SIX sur la difficulté de prouver le ROI de Copilot, la BRI sur ses questions ouvertes de capacité, On sur l'optimisation après l'hypercroissance, Lombard Odier sur la transformation d'un riche socle de données en KPI.

Le verdict IT et digital workplace

Si vous pilotez l'IT ou le digital workplace, voici les quatre choses à retenir.

Leçon un : le déploiement est la partie facile, alors arrêtez de le mesurer. Licences déployées, utilisateurs activés, outils lancés : ce sont les indicateurs d'un projet, pas de l'adoption. SIX suit le nombre de requêtes par utilisateur et segmente les utilisateurs par comportement. Le KPI qui compte, c'est de savoir si l'outil est ouvert chaque jour. Jenkins a raconté qu'il lui a fallu quelques mois avant que l'application Microsoft 365 soit ouverte chaque matin sur son propre écran.

Leçon deux : le FinOps est désormais un sujet workplace. Avec les agents, l'IA devient un coût variable qui croît avec l'usage, et avec l'usage négligent. Les budgets de tokens, le coût par tâche et le coût par résultat ont besoin d'un responsable. Microsoft dit développer un routage qui choisit le modèle le moins cher pour un résultat équivalent. Ne l'attendez pas. Fixez des enveloppes mensuelles, suivez la valeur par service, et formez les gens à un usage attentif aux coûts avant d'ouvrir largement les agents.

Leçon trois : la salle de réunion est le point faible du lieu de travail IA. Si l'IA attribue mieux la parole dans Teams que dans la salle, la salle perd de la valeur. Le cahier des charges des technologies de salle doit inclure l'identification des intervenants, une expérience de connexion identique dans chaque salle (Lombard Odier), et les fondamentaux qui rendent une salle simplement utilisable : libération des réservations inutilisées, écrans de disponibilité, énergie à chaque place.

Leçon quatre : le smart building a besoin de sa propre équipe produit. Lombard Odier a séparé son équipe smart building de l'IT, avec des compétences en données, en BIM et en technique, parce que l'IT est guidée par les priorités métier. Quel que soit l'organigramme, la plateforme de données du bâtiment a besoin d'un product owner, d'une

feuille de route et d'une couche d'intégration. 25 outils sans cela ne seraient qu'une collection de tableaux de bord.

Signaux faibles à surveiller

Des candidats qui postulent avec leurs agents

Orsolya Kovacs-Ondrejkovic a rapporté une discussion entre DRH où de jeunes candidats se sont présentés chez Microsoft avec leurs propres agents : « Voici moi, voici mes trois agents. Recrutez-nous en équipe. » La plupart des organisations ne peuvent pas intégrer d'agents pour des raisons de sécurité. Cela changera, et ce dont un « salarié » a besoin de la part de l'IT et du lieu de travail changera avec.

Des agents autonomes au cœur des processus

L'« autopilot » de Microsoft marque le passage des assistants à des agents qui agissent seuls au sein des workflows. Mark Jenkins cloisonne délibérément les pouvoirs des agents avant de les ouvrir aux utilisateurs. La gouvernance des agents deviendra un sujet à l'échelle des facilities : qui peut déclencher quoi, dans quel système, avec quel budget.

Le travail à la voix

Si les équipes parlent à leur ordinateur au lieu de taper, les open spaces pensés pour le clavier devront être repensés pour la confidentialité de la parole et le zonage sonore (1.6).

L'aménagement en tant que service

Un responsable mondial de la stratégie immobilière a demandé publiquement si l'aménagement flexible pouvait être loué pour protéger la trésorerie, et le designer a qualifié la location d'« avenir ». Les règles européennes sur la circularité poussent dans le même sens. Attendez-vous à voir se multiplier les offres de location de mobilier et de micro-architecture.

L'IA des cols bleus et le campus industriel

Jan Medřický a estimé que le vrai bénéfice de l'IA viendra des travailleurs de terrain, pas seulement des cols blancs. Bühler a montré à quoi ressemble le volet physique : un campus où ingénieurs, apprentis, ouvriers et clients partagent le même restaurant et la même passerelle.

Des passeports environnementaux comparables

Lors du debrief, le groupe environnement a relevé que les entreprises ont des « passeports écologiques » pour leurs produits et leurs bâtiments, mais les rédigent pour elles-mêmes. Sa proposition : une structure comparable à l'échelle mondiale. Avec la CSRD et les normes européennes de reporting de durabilité (ESRS) à l'horizon, évoquées par les animatrices de l'atelier, le reporting sur le réemploi du mobilier et le carbone de l'aménagement passera du marketing à l'audit.

Ce qui n'a pas été dit

Trois choses que personne n'a dites. D'abord, personne n'a chiffré ce que les agents IA feront à l'espace. La BRI a posé la question à voix haute. Le capital token de Microsoft implique une réponse. BCG a mis en garde contre les réponses simples. Mais aucun intervenant n'a proposé de méthode pour traduire l'adoption de l'IA en m², en salles de réunion ou en ratios de postes. C'est le prochain grand chantier de modélisation des consultants workplace.

Ensuite, le coût humain du travail intensifié par l'IA était absent des sessions auxquelles nous avons assisté. Le programme annonçait une session de Sylvain Rottier sur la « densité de décision », l'idée que l'IA agentique comprime le travail plutôt qu'elle ne le supprime, avec plus de supervision, des enjeux plus élevés et une cadence plus rapide pour les humains restés dans la boucle. Elle se tenait dans le parcours parallèle, et sa question est restée sans réponse dans les sessions que nous avons suivies : si les agents absorbent l'exécution, que doit offrir le bureau à des personnes dont les journées ne sont plus faites que de décisions ? La concentration, la récupération et le calme compteront plus, pas moins.

Enfin, l'organisation de taille intermédiaire était une nouvelle fois absente. Microsoft, SAP, Roche, la BRI, SIX, Lombard Odier, Bühler, On : chaque cas était une grande organisation dotée de ses propres équipes immobilier, données et accompagnement du changement. L'entreprise de 500 salariés, sur un seul site et sans smart building manager, est celle qui a le plus besoin de ces leçons sous une forme prête à l'emploi.

sedus

Le même espace.
Cent expériences différentes.

Lumière, son, intimité, posture. Chacun vit le bureau différemment, et travaille différemment en conséquence.

L'Inclusive Journey de Sedus invite les responsables workplace à en faire l'expérience directe dans notre siège, à une heure de Zurich : exercices immersifs, ateliers et co-conception entre pairs, pour transformer l'inclusion en décisions concrètes sur le lieu de travail.

Le parcours se prolonge aussi au-delà du lieu de travail, avec une visite de la Fondation Stoll VITA et un regard sur la manière dont l'attention aux autres et la responsabilité sociale peuvent soutenir la communauté au sens large.

Sedus est détenu par deux fondations, la Stoll VITA Stiftung et la Dr. Karl Bröcker Stiftung, dédiées à la protection de l'environnement et à la jeunesse.

We really care.

→ sedus.com

LE PLAYBOOK DU LUNDI MATIN

Actions concrètes par profil

Des actions concrètes par profil, tirées des sessions. Chacune peut démarrer cette semaine.

Directeurs workplace

1. **Mesurez votre heure de pointe avant de réaménager quoi que ce soit.** Extrayez les données de réservation et de badge du mardi au jeudi. Comptez les réservations fantômes (salles réservées, personne dedans) et les postes occupés par un ordinateur sans son propriétaire. Les chiffres de CBRE disent que c'est là que se loge désormais la friction.

2. **Activez la libération des salles, puis expliquez-la.** Libérez automatiquement une salle quand personne ne s'y enregistre. L'équipe d'On dit que le plus dur est le changement culturel : lancez-la avec une règle claire et un délai de grâce, pas avec un réglage silencieux.

3. **Financez d'abord les lieux où les gens se rencontrent.** Bühler a commencé par le restaurant. Lombard Odier a donné ses plus belles vues à la collaboration. Choisissez l'espace que tout le monde utilise et faites-en la preuve que quelque chose a changé.

Responsables de l'immobilier d'entreprise

1. **Ajoutez un scénario agents à chaque décision de portefeuille.** Croissance portée par les effectifs, effectifs stables avec plus d'activité, contraction. Privilégiez les décisions qui tiennent dans les trois cas. Microsoft dit avoir fait croître son chiffre d'affaires de 57 % à effectifs constants. Le vôtre pourrait suivre. Planifiez comme si c'était le cas.

2. **Remettez régulièrement à plat les projets longs avec le conseil.** Faites comme la BRI : ramenez régulièrement les décisions clés devant le comité exécutif et demandez si elles tiennent toujours. Cela protège le projet et fait de l'immobilier un catalyseur du changement, pas un centre de coûts.

3. **Ouvrez la conversation avec le métier sur la valeur, pas sur les postes.** La règle de Peter Baumann : commencez par la donnée, et vous négociez des bureaux. Commencez par la valeur métier, et vous êtes invité. Additionnez votre contribution à la finance, aux RH et au marketing en une seule histoire.

Facility managers

1. **Adoptez l'indice à deux questions.** « Comment vous sentez-vous dans cet espace ? » et « Vous rend-il plus productif ? ». Suivez-les par site. SAP pilote un portefeuille mondial sur ces deux-là.

2. **Gelez l'espace trois à six mois après un déménagement.** Demandez aux utilisateurs de vivre avec l'aménagement avant de le modifier, puis organisez un atelier et ajustez. Bühler le fait sur chaque projet. Roche et SAP confirment que le creux de satisfaction passe.

3. **Utilisez les leviers d'engagement peu coûteux.** Lombard Odier a retransmis des matchs de Coupe du monde à 5 h 30 avec des croissants. On offre un café barista par jour. Tout problème d'engagement n'a pas besoin d'une présentation stratégique.

Responsables IT et digital workplace

1. **Segmentez vos utilisateurs IA par comportement, pas par service.** Power users, utilisateurs réguliers, inactifs, dirigeants. Donnez à chaque groupe un programme différent. SIX a constaté que 20 % des utilisateurs génèrent environ 40 % des requêtes.

2. **Réattribuez les licences inutilisées.** « Si vous ne l'utilisez pas, vous le perdez. » Faites-en une règle publiée, avec un accompagnement proposé avant le retrait de la licence.

3. **Rédigez le cahier des charges IA de vos salles de réunion.** Une seule expérience de connexion dans chaque salle. Un moyen pour l'IA de savoir qui parle. Puis vérifiez qu'une réunion en salle laisse une trace numérique aussi bonne qu'un appel Teams.

4 **Mettez en place un budget mensuel de tokens avant d'ouvrir les agents.** Suivez le coût par tâche et par équipe, puis le coût par résultat.

Architectes et designers

1 **Concevez une couche fixe neutre, et mettez l'identité dans ce qui bouge.** Demandez-vous, pour chaque élément : l'équipe peut-elle le déplacer, le reconfigurer, l'emporter en fin de bail ? La banque d'accueil en rocher de Hürlemann est le contre-exemple.

2 **Faites une carte sonore avant le plan de mobilier.** Définissez l'humeur de chaque zone, puis son son. Testez-la à l'aveugle.

3 **Interviewez et observez plutôt que de sonder.** L'équipe interne de Bühler a écouté ce que les gens font chaque jour avant de décider. Les enquêtes vous disent ce que les gens disent vouloir.

Directeurs RH

1 **Traitez l'adoption de l'IA et la transformation du lieu de travail comme un seul programme.** Les mêmes ambassadeurs, le même accompagnement des managers, la même patience. Le M1 qui refuse que ses collaborateurs travaillent loin de leur poste est le même M1 qui n'ouvre jamais Copilot.

2 **Donnez du temps d'apprentissage sur le temps de travail, et protégez-le.** Microsoft réserve du temps à l'apprentissage de l'IA et reconnaît que les managers le remplissent de one-to-one. Bloquez-le dans les agendas et mesurez s'il est utilisé.

3 **Atteignez les dirigeants par leur écosystème.** Formez d'abord les chiefs of staff et les assistants de direction. SIX comme Microsoft ont constaté que c'est la porte d'entrée.

4 **Ne donnez pas de nom à vos agents.** L'expérience de BCG montre que les managers repèrent moins d'erreurs et se sentent moins responsables quand un agent est présenté comme un collègue. Présentez les agents comme des outils avec un responsable humain.

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 PLUS DE 120 GRANDES ENTREPRISES DANS 15 PAYS

PARTIE 3 · RÉCAPITULATIFS DES SESSIONS

Insights session par session

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

01 · SONDAGE EN DIRECT

State of the Market: Audience Pulse Survey

Présidence : Susannah Burock (Founder, Susannah Burock Consulting), Ulrike Gruber-Gremlich (Senior Go-to-Market Leader, Microsoft)

Un sondage Slido en direct qui a posé le cadre de la journée, et dont les réponses ont ensuite été confiées à Copilot pour la synthèse de clôture. Les priorités et les points de douleur de la salle se sont révélés le meilleur guide des contradictions de la journée.

Insights clés

- Les stratégies workplace visent d'abord à optimiser l'expérience collaborateur, puis la maîtrise des coûts, l'optimisation immobilière, l'innovation, la collaboration et la rapidité de mise sur le marché.
- Le principal frein à un lieu de travail plus intelligent : la lenteur des décisions et de la gouvernance, suivie de la difficulté à prouver la valeur à la direction.
- La plus grande lacune des stratégies workplace, et de loin : mesurer et améliorer le ROI des investissements workplace.
- Malgré cela, la salle s'est dite confiante dans sa préparation pour les trois à cinq prochaines années. Plus tard dans la journée, elle a désigné collaboration contre concentration comme la tension la plus difficile à arbitrer.

Action → **Posez les mêmes quatre questions à votre propre comité de direction. S'il classe l'expérience en premier sans pouvoir la mesurer, vous tenez votre premier projet.**

02 · KEYNOTE

AI in the Flow of Human Ambition

Intervenant : Jan Medřický (AI Business Solutions Sales Lead, Microsoft)

Le Work Trend Index de Microsoft et le récit de la « Frontier Firm » : l'IA comme turbo de l'ambition humaine plutôt que comme remplaçant, un parcours en trois phases de la collecte d'information aux agents autonomes, et une nouvelle ressource au bilan, le capital token.

Insights clés

- La culture IA des dirigeants est l'un des plus gros freins. Les contributeurs individuels sont souvent plus à l'aise que les M2, M3 et la direction générale. Ce sont des managers de proximité engagés qui font passer une organisation « à la vitesse supérieure ».
- Les organisations doivent donner aux gens du temps pour apprendre sur le temps de travail. Microsoft en réserve, et reconnaît que les managers le remplissent de réunions.
- Les ETP deviennent des tokens, les salaires deviennent le coût de l'intelligence, et l'indicateur clé passe du coût par question au coût par résultat. Cela exige du FinOps et une refonte des processus, pas l'ajout de l'IA aux anciens.

Données. Microsoft affirme que ses clients suisses sont en tête mondiale pour la pénétration de Copilot, avec environ 50 % parmi ses dix plus grands comptes stratégiques en Suisse, et dit avoir fait croître son propre chiffre d'affaires de 57 % en trois ans à effectifs constants (affirmations du fournisseur, telles que présentées).

> *"As the technology develops, what we can influence is how fast we learn."*

Action → **Mesurez combien d'heures par semaine vos équipes ont pour apprendre l'IA sur le temps de travail. Puis vérifiez si ces heures sont utilisées.**

03 · KEYNOTE

Agentic AI in Practice: Preparing the Workforce for an AI-Driven Future

Intervenante : Orsolya Kovacs-Ondrejkovic (Partner and Associate Director, People Strategy and HR, BCG)

La session IA la plus équilibrée de la journée. L'IA transformera bien plus d'emplois qu'elle n'en supprimera, l'adoption est lente à cause des gens, et la valeur vient d'une refonte du travail portant sur les tâches, les talents et l'organisation.

Insights clés

- 50 à 55 % des emplois américains seront transformés dans les deux à trois ans, 10 à 15 % sont menacés de disparition à quatre ou cinq ans ou plus, 35 % ne seront que peu touchés (BCG Henderson Institute).
- 78 % des entreprises disent utiliser largement l'IA, et presque autant reconnaissent mal gérer la transformation des équipes qu'elle provoque.
- Du temps gagné n'est pas un effectif économisé. Modélisez la croissance, l'attrition et les départs à la retraite, et prévoyez des scénarios pour le cas où la mise en œuvre échoue.
- La requalification à grande échelle est un investissement majeur : Ericsson a consacré trois ans à requalifier 15 000 ingénieurs. Amazon mène un programme de deux ans qui transforme des préparateurs de commandes en développeurs.
- Ne nommez pas les agents et ne les présentez pas comme des collègues : dans une expérience BCG, les managers ont repéré moins d'erreurs et accordé moins de confiance au travail.

> *"Technology has always replaced tasks and jobs. But it hasn't replaced work."*

Action → **Pour une fonction, listez ses 40 à 50 activités et décidez en conscience lesquelles restent pilotées par un humain, lesquelles vont aux agents, et lesquelles gardent un humain dans la boucle.**

04 · ÉTUDE DE CAS

From Tool Adoption to Work Habit Change: Lessons from Scaling AI in a Regulated Enterprise

Intervenant : Mark Jenkins (Head Digital Workspace, Executive Director, SIX Group)

Le récit client honnête derrière les gros titres sur l'IA. SIX a déployé Copilot de 20 licences en juillet 2024 jusqu'à tous ses utilisateurs internes, et a appris que l'accès seul ne crée pas l'adoption. Les habitudes, si.

Insights clés

- Le business case ROI classique n'a pas tenu : environ une demi-heure gagnée par jour et par utilisateur bien intégré ne pouvait pas s'agréger en économies qui paient les licences. SIX est passé à un argument de capacitation.
- Les gros utilisateurs (environ 20 %) génèrent environ 40 % des requêtes. Environ 60 % s'en servent un jour sur deux. Environ 5 % restent inactifs. Les dirigeants ne l'ouvrent souvent pas : passez par les assistants et la formation individuelle.
- Les power users attribuent licences et formations localement. La formation de base était obligatoire pour les 1500 premiers utilisateurs. Les licences inutilisées sont reprises.
- Copilot est moins utile dans la salle de réunion physique que dans Teams, parce qu'il ne sait pas qui parle.

Données. Environ 4 500 salariés internes, environ 6 000 utilisateurs en comptant partenaires et filiales. En moyenne une centaine de requêtes par utilisateur et par mois. Un Copilot Day avec environ 900 participants, plus de 20 % des salariés.

> *"Everyone thinks they need it, but they don't yet realize they need to completely rebuild their life."*

Action → **Suivez l'ouverture quotidienne de l'outil, pas les licences déployées. Puis concevez pour l'habitude.**

05 · PANEL D'EXPERTS

Scaling Workplace Intelligence: From Fragmented Signals to Strategic Decisions

Intervenants : Alex Wilkins (Roche), Peter Baumann (SAP), Véronique Neiss (Banque des règlements internationaux) · Modération : Philip Tidd (Gensler)

Trois responsables de grands portefeuilles sur la manière de transformer la donnée en décisions. Leur réponse : d'abord un cadre de décision clair, des indicateurs moins nombreux et meilleurs, des retours chiffrés, et de la patience. La perception compte plus que le secteur ne l'admet.

Insights clés

- Roche mesure depuis plus de dix ans, de façon homogène, les coûts, l'efficacité, l'impact environnemental et la perception (FP Score), et a ajouté l'« inspiration » aux objectifs de son portefeuille autour du COVID.
- SAP pilote au niveau mondial sur deux questions : comment les gens se sentent dans l'espace, et s'il les rend plus productifs.
- La satisfaction baisse après un changement, puis remonte. Réagissez trop tôt, et vous défaites le changement pour faire taire les plaintes. Roche constate en moyenne un gain de 12 % de perception utilisateur après ses projets.
- La BRI conçoit une nouvelle tour à Bâle sans savoir ce que les agents IA signifieront pour la capacité, et remet régulièrement ses décisions clés à plat avec le conseil.

> *"The minimum standard of facilities management is total perfection." (Wilkins) · "If the people don't like it, we failed our job." (Baumann)*

Action → **Présentez votre contribution workplace au comité exécutif comme une valeur métier additionnée entre les fonctions, pas comme un nombre de postes.**

06 · ÉTUDE DE CAS

Transforming a 160-Year-Old Industrial Site into an Innovation Campus for the Future of Work

Intervenant : Elvis Pidic (Head Group Architecture and Real Estate Management, Bühler Group)

Dix ans et plus de 120 millions de CHF pour transformer le site historique de Bühler à Uzwil en petite ville : centres de R&D, pôle d'innovation, bâtiment dédié à la formation et à la santé, production moderne. Les espaces sociaux sont passés en premier.

Insights clés

- Le premier projet a été le restaurant du personnel, pour signifier un nouveau départ à tous à travers le seul lieu que tout le monde utilise.
- Le centre d'innovation Cubic (environ 5 000 m²) est relié directement aux halles de R&D, parce que les gens ne marchent pas dehors sous la pluie. Le barista pas très rapide en son cœur est le principal point de rencontre.
- Une équipe interne de 10 à 15 personnes, sans concours d'architecture, avec un accès direct aux propriétaires familiaux, au CEO et au directeur financier.
- Des entretiens et de l'observation plutôt que de grandes enquêtes. Après l'emménagement : aucun changement pendant trois à six mois, puis un atelier.

Données. 13 000 salariés, 140 pays, environ 3 milliards de chiffre d'affaires, 5 % du chiffre d'affaires investi chaque année dans l'innovation, sept CEO en 166 ans, environ 400 apprentis sur le site.

> *"We can be an enabler. We can build a platform. But what we cannot do is directly influence culture."*

Action → **Identifiez l'espace que tous les salariés utilisent, et faites-en votre premier projet.**

07 · CONFÉRENCE

Future-Ready Office Design: A Personal Journey

Intervenant : Stephan Hürlemann (Architect and Designer)

Un designer formé à créer des espaces intemporels et figés explique pourquoi il conçoit désormais des bureaux faits pour changer : cloisons mobiles, micro-architecture et aménagement réduit au minimum.

Insights clés

- Le brief d'un projet PwC est passé d'environ 45 à environ 120 personnes en quelques semaines. Des systèmes fixes qui demandent quatre à cinq mois pour être reconfigurés ne peuvent pas suivre.
- La micro-architecture libère le plafond : les cloisons se tendent entre les angles de pièces mobiles au lieu d'être fixées au bâtiment.
- Une partie de l'aménagement bascule vers des éléments qui gardent leur valeur : on peut les déplacer, les réutiliser ou les revendre. Dans sa comparaison, l'option flexible revenait moins cher.
- Louer les éléments d'aménagement pourrait améliorer la trésorerie, comme l'a demandé depuis la salle Peter Baumann de SAP. La flexibilité a une dimension financière autant que spatiale.

Données. 28 kg d'acier en moins par cloison mobile dans sa deuxième génération.

> *"It's probably easier to move the building than the entry desk."*

Action → **Pour votre prochain aménagement, listez chaque élément qui sera fixé au bâtiment et remettez chacun en question : pourrait-il bouger ?**

08 · INTERVENTION ÉCLAIR

Back to the Office, Back to the Rush Hour

Intervenant : Roger Meier (Founder and CEO, ROOMZ)

Un pitch de cinq minutes construit sur un signal de marché fort : l'utilisation des bureaux est à son plus haut depuis 2020, et les plateaux se remplissent les mêmes jours.

Insights clés

- Les gens reviennent du mardi au jeudi, ce qui crée des pointes où chacun se précipite pour trouver une place.
- Les postes en open space servent aussi de cabines d'appel, et le bruit casse la concentration, alors que certaines salles de réunion restent vides.
- Les salles de réunion existantes peuvent servir de bulles d'appel si chacun peut voir leur disponibilité et les réserver sur-le-champ.

Données. CBRE 2026 : 53 % d'utilisation moyenne, 80 % d'utilisation moyenne en pointe, 111 % d'occupation (postes attribués rapportés aux postes disponibles), 68 % viennent d'abord pour collaborer.

Action → **Avant d'ajouter de l'espace, rendez celui que vous avez réservable sur-le-champ.**

09 · CONFÉRENCE

Designing Mindful Workplaces for Belonging, Performance and Cultural Diversity

Intervenante : Sinem Beaujean (Global Engagement Strategist, Sedus)

Note de transparence : Sinem cosigne ce rapport. Cette fiche a été rédigée par Maxime.

Une session courte sur l'inclusion comme pratique de design. Sedus, détenu par deux fondations caritatives, mène des programmes immersifs pour aider les responsables workplace à ressentir à quel point chacun vit différemment le même espace.

Insights clés

- L'Inclusive Journey au siège de Sedus a réuni deux groupes de clients et de partenaires pour co-concevoir autour de l'inclusion.
- L'Inclusive BoosterCamp a suivi au siège de Philips à Amsterdam, avec une vingtaine de participants.
- La fatigue cognitive et la diversité des besoins exigent du choix : des endroits pour s'isoler, pour appeler, pour collaborer sans salle de réunion.

Action → **Testez votre prochain aménagement avec des personas contrastés (profils sensoriels, styles de travail) avant de le valider.**

10 · ATELIER

The Value Equation: Collective Intelligence Workshop and Debrief (Human + AI)

Animation : Key Kawamura (Co-Founder, Studio Banana), Susannah Burock (Susannah Burock Consulting), Georgia Barnasa (Cloud Solution Architect, AI M365, Microsoft)

Les participants se sont répartis en groupes par dimension de valeur (humaine, métier, environnementale, financière, future, élargie) pour définir ce qu'est un lieu de travail qui a de la valeur. Les résultats ont été synthétisés en direct avec Copilot et présentés « sans retouche humaine ».

Insights clés

- 83 % ont choisi la valeur humaine comme dimension déterminante pour la prochaine décennie, 67 % la valeur métier, 46 % la valeur environnementale, 30 % la valeur financière, 28 % la valeur future (54 répondants). « Expérience » et « Raison d'être » ont dominé les dimensions manquantes (36 répondants).
- Le groupe valeur future (notre table) a convergé vers l'adaptabilité et la résilience : nous ne savons pas ce que sera le travail dans cinq ans, donc la capacité à changer pourrait être la monnaie du lieu de travail.
- Le groupe environnement a proposé de « créer moins » : réemploi, espaces polyvalents et passeports environnementaux comparables à l'échelle mondiale plutôt que rédigés par chacun pour soi.
- À notre table, j'ai partagé un constat de l'équipe immobilière de Booking.com, présenté par son directeur immobilier monde : la première raison de venir au bureau est de retrouver au moins trois collègues préférés, loin devant tout autre facteur. Cela fait écho au seuil de 3 à 5 collègues présenté à Rotterdam.
- Microsoft a fait la démonstration d'un agent Copilot construit sur les transcriptions de la journée pour résumer les réunions.

> *"The future is still very much human." (Burock)*

Action → **Soumettez les six dimensions de valeur à votre propre comité de pilotage et comparez votre classement à celui de la salle.**

11 · ÉTUDE DE CAS

1Roof: The Early Journey of a Smart and Sustainable Building

Intervenants : Nicolas Rogemond (Executive Vice President, Head Buildings and Facility Management, Lombard Odier), Fanny Fayol (Smart Building Manager, Lombard Odier)

Un an après la mise en service d'un nouveau siège signé Herzog & de Meuron près de Genève, au terme d'un projet de dix ans : ce qui fait venir les gens, et ce qu'il faut pour qu'un smart building soit utile.

Insights clés

- Deux espaces collaboratifs d'environ 1000 m² chacun étaient pleins au bout de deux jours, une fois que les managers intermédiaires ont accepté que des collaborateurs loin de leur poste travaillent.
- Une expérience Teams identique dans chaque salle de réunion a fait chuter les demandes de support IT.
- 25 solutions best-of-breed intégrées par un système d'exploitation du bâtiment. Une équipe smart building dédiée, distincte de l'IT. Une maquette BIM simplifiée pour l'exploitation.
- 250 000 points de données et un jumeau numérique : la prochaine étape consiste à relier la donnée aux KPI métier.

Données. 68 000 m², plus de 2 000 postes, environ 200 salles de réunion, un restaurant de 450 places, plus de 450 abonnés au fitness sans subvention, 42 douches, 70 % de mobilité douce, BREEAM Outstanding, SNBS Platinum, Minergie, chauffage et refroidissement par l'eau du lac.

> *"We don't do a smart building just for technological gadgets." (Rogemond)*

Action → **Impliquez votre équipe d'exploitation dans la construction dès la phase de conception. C'est la passation qui décide de la réussite.**

12 · CONFÉRENCE

From Workmode to Workmood: Soundarchitecture for the Emotional Adaptive Enterprise

Intervenante : Malou von Gleichenstein (Co-Founder, SOA Soundarchitecture)

Les bureaux conçoivent des modes, mais les gens réagissent à des humeurs. Le son est le moyen le plus rapide et le plus négligé de les façonner, et il faut le concevoir, pas seulement le réduire.

Insights clés

- Le son nous atteint plus vite que la vue et traverse tout l'espace. La plupart des bureaux sonnent pareil dans chaque zone.
- SOA cartographie les zones (animées, calmes, mixtes, de circulation, de passage), puis conçoit musique, silence ou paysages sonores naturels, ajustés par un « calendrier sonore ».
- Dans un cabinet d'audit allemand, la désapprobation des paysages sonores est tombée à 3 %, quand les avis sur le café du bureau se partagent généralement à cinquante-cinquante.
- Les personnes neuroatypiques ont besoin d'une diversité d'environnements sonores : pour certaines, le problème, c'est le silence.

Données. +74 % d'envie de parler, +22 % d'interactions sociales, +30 % de conversations plus longues, +30 % de bien-être (slide de SOA, sources non présentées).

> *"When you don't design how the room speaks, it will just find its own language."*

Action → **Enregistrez dix minutes de son dans chaque zone de votre bureau. Si elles sonnent pareil, commencez à concevoir.**

13 · KEYNOTE DE CLÔTURE

Zooming Out of Tech

Intervenante : Nina Indina (Program Director, Digital Twin, VP Infrastructure and Sustainability, ETH Zurich)

La keynote de clôture a pris du recul sur la technologie pour demander pourquoi le changement ne prend pas. La réponse tient à la façon dont le cerveau filtre la réalité, et à la façon dont les organisations utilisent mal les méthodes de conduite du changement.

Insights clés

- Seule une infime fraction des millions de bits d'information sensorielle que nous recevons chaque seconde atteint la conscience. Les gens interprètent le changement à travers ce qu'ils connaissent et ce qui les menace, et ressentent une perte environ deux fois plus fort qu'un gain.
- 95 % des organisations déclarent un retour nul sur leur investissement en IA (MIT NANDA, 2025). Seules 6 % sont « très performantes » en IA (McKinsey). 80 % déclarent des gains de productivité individuels.
- On n'installe pas un état d'esprit. Le comportement dépend de la personne et de son environnement. Travaillez la pertinence, les récits et l'accès plutôt que l'état d'esprit, la communication et la formation.
- Le changement se produit là où ce dont l'organisation a besoin rencontre ce que les gens peuvent et veulent faire.

> *"Technology is the answer. But what was the question?"*

Action → **Trouvez les équipes qui utilisent déjà l'outil que vous voulez déployer, et rendez leur réalité visible avant de lancer la moindre campagne.**

Sessions du programme non couvertes dans ce rapport (tenues dans le parcours IA parallèle pendant que nous suivions le parcours design du lieu de travail) : « Driving AI Adoption at Scale: How Swiss Re Is Turning Experimentation into Enterprise Value » (Gabriel Schaepman, Swiss Re ; Bence Orban, Microsoft) et « The Decision Density Crisis: What Agentic AI Creates as Human Challenge in Organizations » (Sylvain Rottier, MindMarqs).

CLÔTURE

Conclusion

Rotterdam parlait de friction : les petits obstacles entre les gens et leur meilleur travail. Zurich a posé une question plus vaste. **L'obstacle n'est plus un outil, une salle ou un règlement. C'est la capacité des organisations à changer leur façon de travailler, à la vitesse que la technologie permet désormais.**

Vu sous cet angle, les cas de la journée s'alignent en une seule méthode. Repenser le travail, pas seulement les outils (BCG). Transformer l'accès en habitude, groupe d'utilisateurs par groupe d'utilisateurs (SIX). Atteindre les managers du milieu, parce qu'ils freinent à la fois l'adoption de l'IA et celle des espaces (Microsoft, Lombard Odier). Mesurer moins de choses, et laisser du temps aux gens avant de mesurer (SAP, Roche). Planifier pour une activité dont la croissance pourrait ne plus suivre les effectifs (Microsoft, la BRI). Construire pour que l'espace puisse changer aussi vite que le brief (Hürlemann, Bühler). Concevoir ce que les espaces font ressentir, pas seulement ce à quoi ils servent (SOA, Sedus). Commencer par les lieux où les gens se retrouvent, et mettre la technologie à leur service (Bühler, Lombard Odier, On).

Rien de tout cela n'exige un bâtiment spectaculaire. On Labs le montre par l'autre bout : l'un des plus beaux bureaux d'Europe a porté sa croissance sur la force de sa culture, et peaufine maintenant les réservations et l'usage des postes en conséquence. Le design plante le décor. Les gens et l'exploitation le font fonctionner. Au prochain cycle, l'avantage concurrentiel ira aux organisations qui feront de l'adoption humaine le cœur de leur stratégie workplace et de leur stratégie IA en même temps. C'est le même goulot d'étranglement. Il faut les mêmes personnes pour l'ouvrir.

> *La technologie est prête. Les bâtiments sont prêts. Le goulot d'étranglement, c'est la vitesse à laquelle les organisations apprennent. Dans la prochaine décennie, le meilleur lieu de travail ne sera pas le plus intelligent. Ce sera celui qui aide les gens à changer.*
>
> The Human Bottleneck · Déclaration finale

Ce rapport croise 13 sessions de Worktech Zurich 2026 avec les sondages en direct, les slides partagées, nos notes de l'atelier auquel nous avons participé, et les visites d'On Labs et de Novu Campus. Les citations proviennent des sessions et des visites, légèrement retouchées pour la lisibilité, et sont données dans leur langue d'origine. Les chiffres cités par des fournisseurs leur sont attribués et présentés comme leurs affirmations.

À PROPOS

À propos des auteurs



Maxime Cousin

CEO et 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 la stratégie workplace, le future of work et l'innovation dans l'immobilier tertiaire.

Il partage ses analyses sur LinkedIn : linkedin.com/in/maximecousin



Sinem Beaujean

Global Engagement Strategist, Sedus · Créatrice de contenu · Conférencière · Mentore, CREW Network France

Sinem réunit entreprises, responsables workplace, experts et designers pour explorer la façon dont le travail et les lieux de travail évoluent. Chez Sedus, elle développe des initiatives d'engagement qui relient expérience client, connaissance du lieu de travail et nouvelles approches de l'inclusion, dont l'Inclusive Journey et l'Inclusive BoosterCamp.

---

osol.

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 plus 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

sedus

À PROPOS DE SEDUS

Sedus est un fabricant allemand de mobilier et de solutions pour le lieu de travail, détenu par deux fondations dédiées à la protection de l'environnement et à la jeunesse. Fort de plus de 150 ans d'innovation en ergonomie et en design, il aide les organisations à créer des lieux de travail performants, sains et durables.

Détenu par des fondations | 150+ ans | Ergonomie et design

→ sedus.com

THE HUMAN BOTTLENECK

La technologie est prête. Les bâtiments sont prêts. Le goulot d'étranglement, c'est la vitesse à laquelle les organisations apprennent. Dans la prochaine décennie, le meilleur lieu de travail ne sera pas le plus intelligent. Ce sera celui qui aide les gens à changer.

osol. | sedus

osol.co · sedus.com · Worktech Zurich 2026 · Octobre 2026