osol. | sedus

OCTOBRE 2026

WORKTECH ZURICH 2026 · RÉCAP

The Human Bottleneck
La version 5 minutes

12 choses à faire autrement après Worktech Zurich 2026. Pour chacune, un chiffre, une action et un renvoi. Le rapport complet contient les cas, les citations et les tensions.

Préparé par Osol et Sedus · Octobre 2026 · Complément de « The Human Bottleneck », le rapport complet de Worktech Zurich 2026 par Maxime Cousin (Osol) et Sinem Beaujean (Sedus)

95 %
des organisations déclarent un retour nul sur leur investissement en IA (MIT NANDA, 2025)

6 %
d'organisations très performantes en IA, avec plus de 5 % de l'EBIT attribuable à l'IA (McKinsey)

80 %
des répondants disent que l'IA a amélioré leur productivité individuelle

Gains individuels, stagnation collective.
Cité par Nina Indina, ETH Zurich

→ Session 13

LE VERDICT EN UN PARAGRAPHE

Zurich était l'édition de l'IA, et elle s'est conclue sur une phrase que les fournisseurs eux-mêmes ont partagée : 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 bâtiments que personne n'ose utiliser autrement. Et une seconde surprise pour tous ceux qui ont combattu les plateaux vides pendant cinq ans : dans les bureaux qui fonctionnent, le problème, ce sont désormais les plateaux pleins.

COMMENT L'UTILISER

Le rapport complet est une lecture longue. La plupart des gens ne le liront pas de bout en bout, et certains le confieront à une IA pour en demander un résumé. Nous avons fait ce travail pour vous, avec une différence : chaque enseignement ci-dessous se termine par une ligne « Pour aller plus loin » qui indique précisément où chercher dans le rapport complet quand vous voulez le cas qui le fonde.

Partie 1
Sept tendances, numérotées de Tendance 1.1 à Tendance 1.7, plus un focus spécial sur On Labs, le siège zurichois d'On, visité la veille de la conférence.

Partie 2
Des regards transversaux, chacun avec son titre (« Le paradoxe du ROI », « Ce qui n'a pas été dit », etc.).

Playbook
Le playbook du lundi matin, trois ou quatre actions par profil, des directeurs workplace aux RH.

Partie 3
Treize fiches conférence, une par intervention, numérotées de Session 01 à Session 13.

Ainsi → Tendance 1.3 → Session 08 signifie : lisez la section 1.3 de la partie 1, puis la fiche de la session 08 dans la partie 3.

Trois sections à lire en entier

FOCUS SPÉCIAL

Dans les coulisses d'On Labs

L'anatomie complète de l'un des bureaux les plus célébrés d'Europe, visité la veille de la conférence : l'histoire, les services, la culture intégrée au design, et ce que l'équipe Workplace Experience corrige maintenant que 1300 personnes y travaillent. Six choses à copier, et ce qu'il faut anticiper.

→ Focus spécial, après la Tendance 1.3

REGARD DE LA PARTIE 2

Ce qui n'a pas été dit

Aucun intervenant n'a chiffré ce que les agents IA feront à l'espace. Le coût humain du travail intensifié par l'IA se discutait dans le parcours parallèle. Et l'organisation de taille intermédiaire était une nouvelle fois absente.

→ Regard · Ce qui n'a pas été dit

REGARD DE LA PARTIE 2

Signaux faibles à surveiller

Des candidats qui postulent avec leurs propres agents. Des agents autonomes au cœur des processus. Le travail à la voix. L'aménagement en tant que service. Des passeports environnementaux comparables.

→ Regard · Signaux faibles à surveiller

L'IA est un programme de changement, pas un déploiement

01 L'accès ne crée pas l'adoption

DONNÉES

SIX Group a donné Copilot à ses quelque 4 500 utilisateurs internes. Environ 20 % des utilisateurs génèrent environ 40 % des requêtes. Environ 5 % ne l'ouvrent jamais. Les dirigeants ont souvent la licence et ne s'en servent jamais.

À FAIRE

Segmentez les utilisateurs par comportement, pas par service : power users, réguliers, inactifs, dirigeants. Rendez la formation de base obligatoire. Relancez chaque jour, cinq à dix minutes à la fois. Publiez une règle : « Si vous ne l'utilisez pas, vous le perdez. » Réattribuez les licences inutilisées.

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.1 → Session 04

Comment SIX est passé de 20 licences à toute l'entreprise, et le business case ROI qu'il a dû abandonner en route.

02 Le blocage est au sommet et au milieu

DONNÉES

Microsoft cite la culture IA des dirigeants parmi les plus gros freins, et estime qu'elle est plus élevée chez les contributeurs individuels que chez les M2, les M3 et la direction générale. Le levier, c'est le manager de proximité engagé, le « M1 ».

À FAIRE

N'abordez pas les dirigeants par des ateliers. Formez d'abord leurs chiefs of staff et leurs assistants, et laissez cet écosystème les entraîner. Puis concentrez vos efforts sur les M1 : c'est avec un M1 engagé que Microsoft voit les équipes passer « à la vitesse supérieure ».

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.1

→ Regard · Le même film, deuxième séance

Pourquoi le manager qui freine Copilot est le même qui retient les gens à leur poste, et comment piloter les deux changements comme un seul programme.

03 Ne donnez pas de nom à vos agents

DONNÉES

Dans une expérience BCG, des managers relisaient un document truffé d'erreurs. Ceux à qui l'on avait dit qu'il venait d'un « salarié IA » nommé Alex 3 ont repéré le moins d'erreurs, se sont sentis moins responsables et ont accordé moins de confiance au travail.

À FAIRE

Faites figurer les agents dans les organigrammes comme des outils avec un responsable humain, jamais comme des collègues. Budgétez le transfert comme une délocalisation : former, faire tourner en parallèle, transférer, surveiller. Comptez un an, pas une semaine.

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.1 → Session 03

Les trois leviers BCG d'une refonte du travail pensée pour l'IA : les tâches, les talents, l'organisation.

04 Du temps gagné n'est pas un effectif économisé

DONNÉES

La simulation BCG du marché du travail américain : 50 à 55 % des emplois transformés dans les deux à trois ans, 10 à 15 % menacés à quatre ou cinq ans ou plus, 35 % peu touchés. Un client qui a automatisé la moitié du recrutement et réduit ses recruteurs de 30 % pourrait avoir besoin de plus de recruteurs dans trois ans, pas de moins.

À FAIRE

Avant qu'un calcul de « temps gagné » ne devienne une décision d'effectifs, modélisez la croissance, l'attrition et les départs à la retraite. Écrivez deux plans : l'un où l'IA fonctionne comme prévu, l'autre où elle ne fonctionne pas.

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.2 → Session 03

Le service client qui a réduit son équipe de 30 %, vu les autres partir, et a dû réembaucher.

Le bureau est de retour, et les calculs ont changé

05 Les effectifs ne sont plus un dénominateur sûr

DONNÉES

Microsoft dit avoir fait croître son chiffre d'affaires de 57 % en trois ans, à effectifs stables depuis 2022. Une affirmation de fournisseur, pas un chiffre audité, mais la direction compte. La Banque des règlements internationaux conçoit une nouvelle tour à Bâle, son premier projet de cette ampleur depuis plus de 60 ans, sans savoir ce que les agents IA feront à ses besoins en capacité.

À FAIRE

Ajoutez un scénario agents à votre prochaine revue de portefeuille. Modélisez trois cas par grand site sur cinq ans : croissance portée par les effectifs, effectifs stables avec plus d'activité, contraction. Privilégiez les décisions qui tiennent dans les trois cas : engagements plus courts, plateaux convertibles, mobilier déplaçable.

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.2

« Le problème du dénominateur » : chaque standard d'espace en Europe divise quelque chose par les effectifs, et pourquoi les premières équipes à remplacer cet ancrage tiendront la conversation avec le directeur financier.

06 Le bureau est plein. Réglez l'heure de pointe, pas la présence.

DONNÉES

Chiffres de CBRE cités par ROOMZ : 53 % d'utilisation moyenne, 80 % en pointe, 111 % de postes attribués rapportés aux postes disponibles. 68 % des salariés viennent d'abord pour collaborer. Les 2 000 m² d'espaces collaboratifs de Lombard Odier étaient pleins au bout de deux jours. Même On Labs, après des effectifs multipliés par six, traite aujourd'hui réservations fantômes et accapareurs de bureaux.

À FAIRE

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. Activez la libération automatique des salles avec une règle claire et un délai de grâce. Rendez les salles existantes réservables sur-le-champ depuis la porte. Puis rendez chaque espace utilisable pour travailler, salles de réunion entre deux réservations comprises.

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.3 → Focus On Labs

→ Session 08

La boîte à outils de l'heure de pointe, qui n'exige aucun nouveau bâtiment, et l'anatomie complète d'On Labs : villages, sentier, casiers sans serrure et réglages en cours.

07 Deux questions valent mieux que cinquante. Et attendez avant de les poser.

DONNÉES

SAP pilote un portefeuille mondial sur 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 qui suit son protocole d'accompagnement. La satisfaction baisse d'abord, à chaque fois.

À FAIRE

Ajoutez les deux questions à chaque enquête post-emménagement et à chaque enquête flash. Suivez-les par site. Ne les lisez pas avant trois à six mois après un déménagement, et demandez aux utilisateurs de ne pas modifier l'espace pendant cette période (la règle de Bühler). Présentez-les au comité exécutif à côté du coût par poste, pas à sa place.

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.4 → Session 05 → Session 06

« Le couloir du non » : une centaine de mètres d'affiches syndicales à l'ONU à Genève, et ce qui s'est passé quand on a proposé aux équipes les plus réticentes de retrouver leurs anciens bureaux.

08 Ouvrir par la valeur, pas par la donnée

DONNÉES

La salle a désigné la mesure du ROI des investissements workplace comme la plus grande lacune de sa stratégie. La même salle, quelques heures plus tard, a dit que la valeur humaine définira le lieu de travail (83 %), loin devant la valeur financière (30 %). Les responsables workplace pensent que la valeur est humaine. Leurs dirigeants demandent une preuve financière.

À FAIRE

Cessez d'ouvrir la conversation par les données d'occupation. Additionnez votre contribution à la finance, aux RH et au marketing en une seule histoire, racontée en termes métier. Peter Baumann (SAP) : commencez par la donnée, et vous négociez des postes ; commencez par la valeur, et vous êtes invité.

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.4 → Regard · Le paradoxe du ROI

Pourquoi SIX a cessé de vouloir prouver le ROI de Copilot, et ce que dix ans de données homogènes permettent à Roche à la place.

Concevoir pour le changement, et pour le ressenti

09 Une enveloppe fixe, tout le reste mobile

DONNÉES

Un brief pour PwC est passé d'environ 45 à environ 120 personnes en quelques semaines. Les systèmes fixes demandent quatre à cinq mois et un cycle d'achat pour être reconfigurés. Dans la comparaison de Stephan Hürlemann, l'aménagement flexible revenait moins cher, et ses éléments gardent leur valeur : on peut les déplacer, les réutiliser ou les revendre.

À FAIRE

Pour votre prochain aménagement, listez chaque élément qui sera fixé au bâtiment et remettez chacun en question : pourrait-il bouger ? Gardez l'identité, l'acoustique et les fonctions dans ce qui bouge. Puis posez à votre directeur financier la question de SAP sur scène : cette couche pourrait-elle être louée pour protéger la trésorerie ?

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.5 → Session 07

La banque d'accueil en rocher qu'il est « plus facile de déplacer le bâtiment que », et comment la micro-architecture libère le plafond.

10 Le mode n'est pas l'humeur

DONNÉES

Dans un cabinet d'audit allemand, SOA Soundarchitecture a conçu musique, silence et paysages sonores naturels zone par zone. La désapprobation est tombée à 3 %, quand les avis sur le café du bureau se partagent généralement à cinquante-cinquante. La plupart des bureaux sonnent pareil dans chaque zone.

À FAIRE

Faites une visite à l'aveugle de votre bureau, 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 de ceux qui l'utilisent. Offrez aux collègues neuroatypiques une gamme d'environnements et la liberté de circuler : pour certains, le problème, c'est le silence.

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.6 → Session 12

Le signal faible venu de notre table d'atelier : ce que devient l'open space quand la moitié d'un plateau dicte à l'IA toute la journée.

11 Commencer par le lieu que tout le monde utilise

DONNÉES

La transformation sur dix ans du campus de Bühler, plus de 120 millions de CHF, a commencé par le restaurant du personnel. Lombard Odier a donné ses plus belles vues sur le lac à la collaboration, retransmis des matchs de Coupe du monde à 5 h 30 avec des croissants, et exploite un centre de fitness de plus de 450 abonnés sans subvention. On Labs offre un café barista par jour. L'équipe immobilière de Booking.com a constaté que la première raison de venir est de retrouver au moins trois collègues préférés, loin devant tout le reste.

À FAIRE

Choisissez l'espace que tous les salariés utilisent et faites-en votre premier projet visible. Utilisez les leviers d'engagement peu coûteux avant la présentation stratégique. Puis mettez la technologie au service de ces lieux, et pas l'inverse.

POUR ALLER PLUS LOIN → Tendance 1.7 → Session 06 → Session 11

Les cinq premiers enseignements de Lombard Odier sur l'exploitation d'un smart building : 25 solutions best-of-breed, un jumeau numérique et 250 000 points de données.

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

DONNÉES

Dans Teams, Copilot sait qui parle et peut dire qui était d'accord. Dans une salle de réunion physique, souvent, il ne le peut pas. SIX : « Pour une partie de nos salariés, les systèmes en salle ne valent pas l'expérience en ligne. » Après cinq ans de combat pour l'équité des réunions, la hiérarchie pourrait s'inverser.

À FAIRE

Rédigez le cahier des charges IA de vos salles de réunion : une seule expérience de connexion dans chaque salle (Lombard Odier a ainsi fait chuter ses demandes de support IT), l'identification des intervenants, la libération automatique des réservations inutilisées, la disponibilité affichée à la porte, l'énergie à chaque place. Puis vérifiez qu'une réunion en salle laisse une trace numérique aussi bonne qu'un appel Teams. Et avant d'ouvrir largement les agents, mettez en place un budget mensuel de tokens : l'IA n'est plus au forfait.

POUR ALLER PLUS LOIN → Regard · L'IA entend mieux le participant à distance

→ Regard · Le verdict IT et digital workplace

Quatre leçons pour l'IT, dont la raison pour laquelle le FinOps est désormais un sujet workplace.

Votre lundi matin, par profil

Deux actions chacun, avec le numéro de l'enseignement qui les fonde. Le playbook du lundi matin du rapport complet en propose trois ou quatre par profil.

Directeurs workplace

Maîtriser l'heure de pointe et les lieux pour lesquels on vient.

06 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 et les postes occupés par un ordinateur sans son propriétaire, puis activez la libération automatique des salles avec un délai de grâce.

11 Financez d'abord les lieux où les gens se rencontrent.

Choisissez l'espace que tous les salariés utilisent, le restaurant, la cafétéria, et faites-en votre premier projet visible. La technologie vient ensuite, au service de ces lieux.

Responsables de l'immobilier d'entreprise

Prendre des décisions de portefeuille qui résistent à l'IA.

05 Ajoutez un scénario agents à chaque décision de portefeuille.

Modélisez trois cas par grand site sur cinq ans : croissance portée par les effectifs, effectifs stables avec plus d'activité, contraction. Privilégiez des engagements plus courts et des plateaux convertibles.

08 Ouvrez la conversation avec le métier sur la valeur, pas sur les postes.

Additionnez votre contribution à la finance, aux RH et au marketing en une seule histoire, en termes métier. Commencez par la donnée, et vous négociez des postes ; commencez par la valeur, et vous êtes invité.

Facility managers

Mesurer moins, attendre plus, engager à peu de frais.

07 Adoptez l'indice à deux questions et gelez l'espace après un déménagement.

Comment les gens se sentent-ils dans l'espace, et les rend-il plus productifs ? Suivez par site, lisez les résultats seulement après trois à six mois, et demandez aux utilisateurs de ne pas modifier l'espace pendant cette période.

11 Utilisez les leviers d'engagement peu coûteux.

Un café barista offert, un match retransmis à l'aube, un coin fitness. De petits gestes visibles font plus pour la présence qu'une présentation stratégique.

Responsables IT et digital workplace

Piloter l'IA comme un programme de changement, et équiper les salles en conséquence.

01 Segmentez les utilisateurs IA par comportement et réattribuez les licences inutilisées.

Power users, réguliers, inactifs, dirigeants. Rendez la formation de base obligatoire, relancez chaque jour en cinq à dix minutes, et appliquez une règle : si vous ne l'utilisez pas, vous le perdez.

12 Rédigez le cahier des charges IA de vos salles et fixez un budget de tokens.

Une seule expérience de connexion dans chaque salle, l'identification des intervenants, la disponibilité à la porte, l'énergie à chaque place. Puis plafonnez les tokens mensuels avant d'ouvrir largement les agents.

Architectes et designers

Concevoir pour un bâtiment qui ne cesse de changer.

09 Concevez une couche fixe neutre et mettez l'identité dans ce qui bouge.

Remettez en question chaque élément fixé au bâtiment : pourrait-il bouger ? Gardez l'identité, l'acoustique et les fonctions dans la couche mobile, et demandez si cette couche pourrait être louée.

10 Faites une carte sonore avant le plan de mobilier.

Enregistrez dix minutes dans chaque zone. Si la cafétéria, l'open space et la zone calme sonnent pareil, le zonage n'existe que sur le papier. Définissez l'humeur, puis le son, puis testez l'adhésion.

Directeurs RH

Traiter les gens, les managers et les agents comme un seul changement.

02 Pilotez l'adoption de l'IA et la transformation du lieu de travail comme un seul programme.

Un seul réseau d'ambassadeurs. Formez d'abord les chiefs of staff des dirigeants, puis investissez dans des managers de proximité engagés : c'est avec eux que les équipes passent « à la vitesse supérieure ».

03 Ne donnez pas de nom à vos agents.

Présentez les agents comme des outils avec un responsable humain, jamais comme des collègues. Budgétez le transfert comme une délocalisation : former, faire tourner en parallèle, transférer, surveiller. Comptez un an, pas une semaine.

53 % Utilisation moyenne

80 % Utilisation en pointe

111 % Postes attribués vs disponibles

Le problème de bureau des cinq prochaines années, c'est la saturation.

CBRE 2026, via ROOMZ → Tendance 1.3

osol.

Dans un bureau plein, chaque espace doit être un lieu où l'on peut travailler. La flotte de batteries intelligentes et sécurisées d'Osol apporte l'énergie partout où va le mobilier : ni boîtier de sol, ni chargeur, ni travaux.

osol.co

sedus

Le même espace. Cent expériences différentes. L'Inclusive Journey de Sedus permet aux responsables workplace d'en faire l'expérience directe, à une heure de Zurich.

sedus.com



OBTENIR LE RAPPORT COMPLET

« The Human Bottleneck »

13 sessions analysées, 19 intervenants, deux visites de sites. Indépendant et librement diffusable. Publié par Osol et Sedus, octobre 2026.

osol. | sedus