

Livre blanc: L'IA rendra
les salles de conseil plus
humaines, et non moins

juillet 2026


ARTHUR HOLM

Make**YourMeetings**Count



L'IA rendra les salles de conseil plus humaines, et non moins

Pendant des décennies, le progrès technologique a été évalué à l'aune de sa capacité à réduire l'effort humain. De l'automatisation industrielle aux logiciels d'entreprise, chaque innovation promettait une efficacité accrue en limitant le recours à l'intervention humaine. L'intelligence artificielle semble aujourd'hui représenter l'aboutissement de cette trajectoire. Elle rédige des rapports, résume des réunions, analyse les marchés, prépare des présentations et participe de plus en plus aux processus de prise de décision.

Pourtant, un paradoxe se dessine au cœur de l'économie de l'IA.

Plus l'intelligence artificielle devient performante, plus les interactions authentiquement humaines prennent de la valeur.

Il ne s'agit pas d'une simple réflexion philosophique. C'est une conclusion à laquelle parviennent, implicitement ou explicitement, économistes, chercheurs spécialisés dans le monde du travail, architectes et stratèges d'entreprise qui analysent l'avenir du travail sous des angles différents. Alors que l'IA réduit rapidement le coût de production de l'information, elle accroît simultanément l'importance stratégique de l'interprétation, du discernement, de la confiance et de la collaboration.

Cette évolution transforme non seulement les métiers, mais aussi les espaces où les organisations prennent leurs décisions les plus importantes.



La nouvelle rareté: le jugement humain

Tout au long de l'histoire, les révolutions technologiques n'ont que rarement supprimé le travail. Elles ont plutôt déplacé la valeur économique de certaines compétences vers d'autres.

L'économiste David Autor estime que l'IA doit être comprise moins comme un substitut au travail humain que comme une force qui en redistribue la valeur. À mesure que les machines prennent en charge les tâches cognitives routinières, les compétences humaines complémentaires gagnent en importance. Le jugement, la créativité, le raisonnement éthique et la communication interpersonnelle deviennent plus précieux — et non moins — précisément parce qu'ils ne peuvent être automatisés de la même manière (Autor, 2025).

Les chercheurs Isabel Loaiza et Roberto Rigobon, de la MIT Sloan School of Management, vont encore plus loin. Plutôt que de présenter l'IA comme une compétition entre l'humain et la machine, ils décrivent une économie émergente fondée sur la complémentarité. Les gains de productivité les plus importants sont obtenus lorsque l'intelligence artificielle renforce les capacités proprement humaines au lieu de chercher à les remplacer.



Même les entreprises de l'IA regardent au-delà de l'ingénierie

La preuve la plus convaincante que l'avenir de l'IA est profondément humain vient peut-être de l'industrie de l'IA elle-même.

Les principaux laboratoires d'intelligence artificielle — notamment OpenAI, Google DeepMind et Anthropic — recrutent désormais de plus en plus de philosophes aux côtés des informaticiens et des ingénieurs. Comme l'a récemment souligné The Economist, les entreprises à la pointe de l'IA ont compris que développer des systèmes toujours plus performants ne relève plus uniquement de l'ingénierie. C'est aussi un défi philosophique. Les questions d'éthique, de valeurs humaines, de raisonnement, de responsabilité et même de conscience sont désormais au cœur du développement des systèmes d'IA les plus avancés.

Cette évolution est révélatrice.

Pendant longtemps, la philosophie était considérée comme une discipline académique ayant peu d'applications économiques. Aujourd'hui, elle figure parmi les expertises les plus recherchées dans les entreprises les plus avancées technologiquement au monde. Les ingénieurs savent optimiser des algorithmes, mais les philosophes posent d'autres questions essentielles : que doit faire un système intelligent ? Comment doit-il arbitrer entre des valeurs parfois contradictoires ? Qu'est-ce qu'une bonne décision ?

Pourquoi les bureaux deviennent une infrastructure sociale

Pendant des années, les organisations ont cherché à justifier l'existence du bureau dans un monde toujours plus numérique. Le travail à distance a démontré que de nombreuses tâches individuelles pouvaient être réalisées pratiquement de n'importe où.

Mais le débat a progressivement changé de nature.

La question n'est plus : **où les collaborateurs peuvent-ils travailler ?**

Elle est désormais : **pourquoi devraient-ils se réunir ?**

Les dernières recherches de Gensler montrent que la fonction première du bureau évolue. Elle s'éloigne de la simple productivité individuelle pour devenir un lieu dédié à la culture d'entreprise, à l'apprentissage et à la collaboration. Les collaborateurs considèrent de plus en plus le bureau comme un espace destiné à des interactions difficiles à reproduire par des canaux numériques : le mentorat, l'innovation, le développement des relations et la résolution collective de problèmes stratégiques.

Steelcase aboutit à une conclusion similaire dans ses recherches sur les environnements de travail centrés sur l'humain. Les espaces physiques créent le plus de valeur lorsqu'ils renforcent l'engagement, le bien-être et la collaboration, plutôt que lorsqu'ils cherchent uniquement à maximiser le taux d'occupation ou l'efficacité.

Autrement dit, les organisations découvrent que le meilleur retour sur investissement du bureau ne se mesure peut-être pas en mètres carrés, mais dans la qualité des relations humaines qu'il favorise.

L'IA transforme la raison d'être des réunions

L'intelligence artificielle transforme déjà les réunions.

Elle prépare les ordres du jour.

Elle retranscrit les échanges.

Elle résume les discussions.

Elle identifie les actions à mener.

Très bientôt, une grande partie du travail administratif qui entoure les réunions aura pratiquement disparu.

On pourrait penser que cela rendra les réunions elles-mêmes moins importantes.

C'est probablement l'inverse qui se produira.

À mesure que l'IA prend en charge toute la mécanique des réunions, la conversation devient la véritable source de création de valeur.

La réunion ne sert plus simplement à consigner des informations.

Elle devient l'espace où l'on explore les zones d'incertitude, où les hypothèses sont remises en question, où les points de vue divergents sont conciliés et où se construit une confiance collective.

Les économistes expliquent souvent que la technologie réduit les coûts de transaction.

L'IA réduit les coûts de transaction liés à l'information.

Mais la réussite des organisations dépend de plus en plus de leur capacité à réduire les coûts de transaction relationnels : instaurer la confiance, encourager la participation, créer un climat de sécurité psychologique et permettre aux individus de réfléchir ensemble.

Ces dimensions ne peuvent pas être automatisées.



La salle du conseil d'administration devient un actif stratégique

Cette évolution a des conséquences majeures pour les dirigeants.

Traditionnellement, les salles de conseil ont été conçues comme des espaces fonctionnels intégrant des technologies toujours plus sophistiquées. Les écrans sont devenus plus grands. Les connexions plus rapides. Les équipements toujours plus visibles.

Mais si la finalité des réunions évolue, leur conception devrait peut-être évoluer elle aussi.

Si le leadership repose de plus en plus sur l'attention, le dialogue et la confiance, alors la technologie doit soutenir ces interactions sans jamais leur faire concurrence.

Chaque câble apparent, chaque interface complexe, chaque interruption technique détourne l'attention cognitive des personnes au profit des appareils.

Pris isolément, ces éléments semblent anodins.

Pris dans leur ensemble, ils influencent directement la qualité des échanges entre dirigeants.

Les sciences comportementales démontrent depuis longtemps que l'attention est une ressource limitée. Les environnements dans lesquels les dirigeants se réunissent influencent inévitablement leur capacité à communiquer, à écouter et à prendre de bonnes décisions.

Les salles de réunion les plus performantes à l'ère de l'IA seront donc probablement celles qui intégreront plus de technologies que jamais... tout en donnant l'impression d'en contenir moins.



Une technologie invisible crée un leadership plus visible

C'est ici que le design des espaces de travail rejoint la stratégie de l'entreprise.

Les meilleures technologies deviennent souvent invisibles précisément parce qu'elles éliminent les frictions au lieu d'en créer.

Pensons à l'éclairage, à l'acoustique ou au contrôle climatique : leur efficacité se mesure au fait que l'on oublie presque leur présence.

Les technologies dédiées aux réunions évoluent aujourd'hui selon ce même principe.

Plutôt que de dominer les espaces de direction, elles deviennent une infrastructure discrète qui favorise des interactions naturelles.

Cette philosophie est depuis longtemps au cœur de l'approche d'Arthur Holm dans la conception des environnements de réunion.

Ses écrans motorisés, microphones rétractables, haut-parleurs escamotables, caméras rétractables et systèmes de connexion reposent sur un principe simple : **la technologie ne doit apparaître que lorsqu'elle est nécessaire, puis disparaître lorsqu'elle ne l'est plus.**

À première vue, cela pourrait sembler relever d'un simple choix esthétique.

En réalité, cette approche traduit une compréhension plus profonde de la manière dont les interactions humaines se construisent.

Le contact visuel renforce la confiance.

Des lignes de vue dégagées favorisent la participation.

Des espaces épurés réduisent la charge cognitive.



Les conversations deviennent plus fluides lorsque les participants se concentrent les uns sur les autres plutôt que sur les technologies qui les entourent.

À mesure que l'IA se généralise, ces qualités prennent encore davantage de valeur.

Paradoxalement, plus nos technologies deviennent intelligentes, moins elles devraient être visibles.

L'avantage concurrentiel qu'aucun algorithme ne pourra reproduire

Le *Future of Jobs Report 2025* du Forum économique mondial identifie la pensée analytique, la résilience, le leadership, la collaboration, la curiosité et la capacité d'influence parmi les compétences qui connaîtront la plus forte croissance au cours de la prochaine décennie.

Aucune de ces compétences n'existe isolément.

Elles émergent de l'interaction.

Les organisations investissent massivement dans leur transformation numérique, tout en négligeant parfois les environnements où cette transformation se traduit concrètement en décisions.

Pourtant, la stratégie continue de se débattre autour d'une table.

La confiance continue de se construire en face à face.

Le leadership continue de s'exercer à travers la conversation.

L'intelligence artificielle transformera sans aucun doute notre manière de travailler.

Mais il est peu probable qu'elle redéfinisse ce qui fait réellement le succès des organisations.

Au contraire, elle le met en lumière.

Dans un monde où l'information est de plus en plus produite par les machines, l'avantage concurrentiel appartiendra aux organisations capables de créer les conditions permettant aux individus de mieux réfléchir ensemble.

La salle du conseil d'administration n'est plus simplement l'endroit où les décisions sont prises.

Elle devient le lieu où les capacités profondément humaines que l'IA ne pourra jamais reproduire deviennent la ressource stratégique la plus précieuse de l'organisation.

Dès lors, la conception de ces espaces — autant que la technologie qu'ils intègrent — devient un véritable facteur d'avantage concurrentiel.

Des palais présidentiels aux parlements nationaux, des grandes institutions financières aux sièges des entreprises les plus influentes au monde, une même philosophie de conception s'impose progressivement. Les salles de réunion les plus sophistiquées ne cherchent plus à mettre la technologie en scène ; elles la rendent invisible. À mesure que l'IA transforme le travail intellectuel, ces environnements sont conçus autour de ce que la technologie ne pourra jamais remplacer : le jugement humain, le dialogue stratégique et la confiance. Les solutions développées par Arthur Holm sont devenues emblématiques de cette nouvelle génération d'espaces de direction, car elles éliminent les frictions de la conversation et permettent aux personnes — plutôt qu'aux appareils — de rester au cœur de la prise de décision.

Bibliographie

Autor, D. H. (2025). AI and the Future of Work. VoxDevTalks. <https://voxdev.org/topic/technology-innovation/david-autor-ai-and-future-work>

Brink, E. (3 juin 2025). The Future of Work Is Human: Designing for Culture and Experience. Gensler. <https://www.gensler.com/blog/future-of-work-is-human-designing-for-culture-and-experience>

The Economist. (24 juin 2026). Why Big AI Labs Are Hiring So Many Philosophers.

Loaiza, I., & Rigobon, R. (2024). The EPOCH of AI: Human-Machine Complementarities at Work (MIT Sloan Research Paper No. 7236-24). MIT Sloan School of Management. <https://ssrn.com/abstract=5028371>

Steelcase. (s. d.). Using Data to Create a Human-Centered Workplace. <https://www.steelcase.com/eu-en/research/articles/topics/design/using-data-to-create-a-human-centered-workplace/>

Forum économique mondial. (2025). The Future of Jobs Report 2025. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf



coordonnées

Arthur Holm
marketing@arthurholm.com
<http://www.arthurholm.com>


ARTHUR HOLM