SPOTLAB / ANALYSE P19

IA et travail professionnel en 2026 : les six compétences qui deviennent décisives

Cadrage, jugement, vérification, orchestration, capitalisation et responsabilité : les compétences professionnelles à développer à l'ère de l'IA.

Analyse / P19

Novembre 2026

Sources consultées au 2 novembre 2026

ANALYSE P19

Sommaire

01	Ce que montrent les études — et ce qu'elles ne permettent pas d'affirmer	3
02	Six compétences pour passer de l'usage à la maîtrise	5
03	Les métiers changent par tâches, pas selon un scénario unique	7
04	Le risque oublié : perdre les occasions d'apprendre	8
05	Une méthode de développement en 90 jours	9
06	Quatre indicateurs plus utiles qu'un taux de formation	10
07	De l'aptitude individuelle à l'intelligence de l'organisation	11
08	Limites et sources	11

FICHE DE L'ANALYSE

ÉDITEUR
Spotwork.AI — Spotlab, Research & Insights

RÉFÉRENCE
P19

TYPE
Analyse documentaire

COLLECTION
Adoption & transformation

SOURCES CONSULTÉES
2 novembre 2026

PUBLICATIONS LIÉES
P17 · P18 · I0-03

EN BREF

Quand l'IA peut rechercher, rédiger, analyser et exécuter certaines étapes, la compétence professionnelle ne se résume plus à produire soi-même chaque élément du travail. Elle consiste aussi à définir un résultat, organiser la collaboration entre humains et IA, vérifier les preuves, arbitrer les risques et capitaliser ce qui a été appris. Cette évolution ne supprime ni l'expertise métier ni la responsabilité : elle change les moments où elles interviennent et la manière dont elles doivent être développées.

> *Les compétences professionnelles avec l'IA incluent le cadrage, le jugement, la vérification et la capitalisation, au-delà de la formulation de prompts.*
>
> CE QU'IL FAUT RETENIR

01 Ce que montrent les études — et ce qu'elles ne permettent pas d'affirmer

WEF · 2025
39 %
des compétences actuelles transformées ou obsolètes d'ici 2030, selon les employeurs [1]

OCDE · 2026
< 1 %
des travailleurs ont besoin de compétences avancées en IA [2]

MICROSOFT · 2026
50 %
des utilisateurs citent le contrôle qualité des productions de l'IA [3]

OIT · 2025
1 sur 4
travailleurs dans une profession exposée à l'IA générative [5]

Le Future of Jobs Report 2025 du Forum économique mondial estime que 39 % des compétences actuelles pourraient être transformées ou devenir obsolètes d'ici 2030. Il s'agit d'une anticipation d'employeurs, et non d'un décompte de compétences déjà disparues. Les compétences analytiques restent centrales ; celles liées à l'IA, aux données et à la cybersécurité figurent parmi les plus dynamiques selon cette enquête [1].

En juin 2026, l'OCDE distingue les métiers qui développent les systèmes d'IA des professions qui doivent surtout savoir les utiliser. Son analyse relève que moins de 1 % des travailleurs ont besoin de compétences avancées en IA dans les études qu'elle synthétise, tandis que les compétences numériques, l'interprétation des données, la résolution de problèmes et le management concernent bien davantage de professionnels [2]. Cela ne signifie pas que tous les autres travailleurs auront exactement les mêmes besoins.

Le Work Trend Index 2026 de Microsoft rapporte que, parmi les utilisateurs d'IA interrogés, 50 % identifient le contrôle qualité des productions de l'IA et 46 % la pensée critique parmi les compétences humaines devenues plus importantes. Son enquête porte sur 20 000 utilisateurs de l'IA dans dix pays : il s'agit d'une perception déclarée, pas d'une expérimentation démontrant que ces compétences causent un gain de performance [3].

Enfin, le Global AI Jobs Barometer 2026 de PwC observe, dans les annonces d'emploi étudiées, un renouvellement des compétences plus rapide dans les emplois exposés à l'IA. Cette observation renseigne l'évolution de la demande de compétences, sans prouver à elle seule une substitution des salariés ou un effet causal de l'IA sur les rémunérations [4].

Conclusion : la question pertinente n'est pas de demander à tous les professionnels de devenir ingénieurs IA. Elle est de déterminer ce qu'ils doivent savoir faire pour produire un travail professionnel fiable et utile dans un environnement où l'IA participe de plus en plus à l'exécution.

01 / PORTÉE ET LIMITES DE CHAQUE SOURCE

Source	Résultat à retenir	Portée et limite
WEF, janvier 2025 [1]	39 % des compétences existantes transformées ou obsolètes d'ici 2030 (44 % en 2023) ; pensée analytique en tête ; IA et big data, réseaux et cybersécurité, littératie technologique en plus forte croissance	Attentes d'employeurs, non mesure d'une déqualification
OCDE, 5 juin 2026 [2]	Moins de 1 % des travailleurs ont besoin de compétences avancées en IA ; la plupart ont besoin de compétences numériques et de savoir utiliser, analyser et interpréter des données ; compétences managériales et humaines toujours importantes	Synthèse d'études hétérogènes ; comparabilité selon le périmètre
Microsoft, mai 2026 [3]	20 000 utilisateurs de l'IA, dix pays : 50 % citent le contrôle qualité des productions de l'IA, 46 % la pensée critique	Non-utilisateurs exclus ; déclarations et associations, non causalité
PwC, juin 2026 [4]	Compétences des emplois les plus exposés renouvelées plus de deux fois plus vite ; postes juniors exposés sept fois plus susceptibles d'exiger des compétences « seniors » comme le leadership	Analyse d'annonces d'emploi ; aucune substitution démontrée
OIT, mai 2025 [5]	Un travailleur sur quatre dans une profession présentant un certain degré d'exposition ; la plupart des emplois devraient être transformés plutôt que supprimés	Exposition par tâches, non proportion de postes supprimés
OIT, juin 2026 [7]	Gains de productivité réels mais souvent non vérifiés et inégaux ; recomposition de l'organisation du travail ; érosion des opportunités pour les jeunes travailleurs	Revue de dispositifs hétérogènes, pas une estimation causale unique
QJE, 2025 [8]	5 172 agents de support client ; +15 % de demandes résolues par heure en moyenne ; gains hétérogènes	Une entreprise, un type de tâche

CE QUE CES RÉSULTATS N'ÉTABLISSENT PAS

Aucune de ces sources ne démontre que « 39 % des salariés doivent être reclassés », que « 25 % des emplois seront automatisés » ou qu'un salarié devient compétent par la seule fréquentation quotidienne d'un agent conversationnel. Une amélioration de productivité peut coexister avec des erreurs moins visibles, une dépendance accrue aux outils ou des opportunités d'apprentissage inégalement distribuées. Ces approches ne s'additionnent pas comme un échantillon unique.

02 Six compétences pour passer de l'usage à la maîtrise

La grille suivante est une synthèse méthodologique proposée par Spotwork.AI. Elle ne constitue ni une taxonomie réglementaire, ni un classement scientifiquement validé des compétences.

Compétence	Ce que le professionnel doit savoir faire	Erreur à éviter
1. Cadrer	Définir l'objectif, le destinataire, le périmètre, le niveau de preuve et les critères d'acceptation	Confondre un prompt détaillé avec un besoin métier clair
2. Exercer son jugement	Formuler des hypothèses, identifier les arbitrages, contester une conclusion plausible	Déléguer à l'IA une décision sans en examiner les conséquences
3. Vérifier	Contrôler faits, sources, versions, calculs, limites et incertitudes	Assimiler une citation ou un score automatique à une preuve d'exactitude
4. Orchestrer	Répartir les étapes entre personnes, modèles, outils et validations ; gérer les exceptions	Automatiser un processus mal défini ou irréversible sans contrôle
5. Capitaliser	Transformer des travaux validés en méthodes et connaissances réutilisables, gouvernées et actualisées	Accumuler des documents sans provenance ni responsable
6. Assumer la responsabilité	Justifier le résultat, protéger les données, corriger les erreurs et décider quand s'arrêter	Confondre validation par l'IA et responsabilité professionnelle

Ces compétences se renforcent mutuellement. Sans cadrage, un résultat très convaincant peut répondre à la mauvaise question. Sans vérification, une recherche rapide peut diffuser une information obsolète. Sans capitalisation, chaque équipe répète les mêmes analyses et corrections.

> **ÉVITER LES FAUX POSITIFS DE COMPÉTENCE**
>
> Une réponse juste copiée d'une sortie IA ne prouve pas la capacité à la justifier. Un score de quiz ne prouve pas un comportement sûr sur un dossier sensible. Une maîtrise avec assistant ne démontre pas le maintien de la compétence sans lui. Un jugement correct sur un cas facile ne garantit pas le transfert à un cas ambigu. L'absence d'erreur sur un petit échantillon ne prouve pas la fiabilité future.

02 / TROIS NIVEAUX DE MAÎTRISE PAR COMPÉTENCE

Compétence	Fondamentaux : expliquer	Pratique : appliquer	Maîtrise : challenger et arbitrer
Cadrer	Repérer objectif, limites et données	Écrire critères d'acceptation et périmètre	Revoir un cadrage incomplet ou dangereux
Exercer son jugement	Distinguer fait, hypothèse et opinion	Mobiliser règles et sources métier appropriées	Résoudre ambiguïtés, contradictions et exceptions
Vérifier	Identifier une source ou un chiffre suspect	Contrôler exactitude, versions, traçabilité	Construire un test contradictoire et justifier la correction
Orchestrer	Distinguer ce qui peut être confié à un outil et ce qui reste humain	Répartir les étapes et placer les points de validation	Réorganiser un processus et mesurer sa qualité totale
Capitaliser	Signaler une erreur ou un enseignement	Adapter une méthode au retour d'expérience	Valider un changement et diffuser une méthode gouvernée
Assumer la responsabilité	Connaître les actions interdites	Escalader, s'abstenir, demander une validation	Assumer un arbitrage proportionné au risque

Les niveaux décrivent des comportements observables, pas des notes de 1 à 3. Le dispositif définit des critères propres au poste, une évaluation à l'aveugle lorsque c'est possible et des erreurs critiques entraînant une non-validation. La ligne « Orchestrer » est construite à partir des responsabilités managériales décrites en section 03.

Trois populations, trois parcours

DÉBUTANT

Une assistance bien cadrée peut rendre explicites des bonnes pratiques auparavant transmises entre collègues — à condition de préserver des exercices de revue, de recherche de contradictions et de raisonnement sans IA.

MANAGER

Répartir les tâches entre personnes, outils et agents ; attribuer l'autorité et les points de contrôle ; mesurer la qualité totale du processus.

SPÉCIALISTE IA

Architecture, évaluation, données et sécurité restent indispensables. Un même programme de formation pour les trois populations serait une erreur de conception.

03 Les métiers changent par tâches, pas selon un scénario unique

L'Organisation internationale du Travail souligne dans sa mise à jour de 2025 que l'exposition potentielle d'un emploi à l'IA générative ne se confond pas avec son automatisation effective. Elle analyse les tâches et leur degré d'exposition ; les résultats dépendent notamment de l'organisation du travail, des choix d'investissement et des protections mises en place [5].

Prenons trois situations professionnelles :

1 **Conseil et stratégie.**

L'IA peut accélérer la collecte et le premier tri documentaire ; le consultant conserve la responsabilité du cadrage, de la vérification des sources, de l'analyse des contradictions et de la recommandation au client.

2 **Contrôle interne et conformité.**

L'IA peut préparer les rapprochements et les constats ; le contrôleur doit distinguer une anomalie métier d'un incident technique, vérifier la règle applicable et décider de la validation.

3 **Recherche et innovation.**

L'IA peut élargir la veille et générer des hypothèses ; le chercheur doit apprécier la nouveauté, la qualité méthodologique, la reproductibilité et les limites de généralisation.

Ce sont des illustrations, pas des mesures de productivité ni des descriptions uniformes de chaque profession.

LE PRINCIPAL DÉPLACEMENT : DE LA PRODUCTION À LA RESPONSABILITÉ

Un livrable comporte plusieurs couches : finalité, données, contraintes, interprétation, résultat, contrôle et décision. L'IA peut intervenir à chacune, sans reprendre la responsabilité des conséquences. **Le professionnel doit savoir expliquer pourquoi une réponse est adéquate, et reconnaître quand elle ne peut pas être validée.** L'OIT appelle d'ailleurs, en août 2026, à privilégier des « capacités » larges et l'autonomie humaine plutôt que des compétences étroites [6].

04 Le risque oublié : perdre les occasions d'apprendre

Dans de nombreux métiers, les tâches répétitives ou préparatoires jouent aussi un rôle de formation : lire des dossiers, vérifier un calcul, confronter des sources ou rédiger une première analyse permettent d'acquérir des réflexes. Si l'IA prend en charge ces étapes sans que leur logique soit comprise, l'apprentissage des débutants peut être fragilisé.

La réponse ne consiste pas à interdire l'IA. Il faut organiser une progression pédagogique : faire expliciter les hypothèses, demander une justification des sources, comparer une première réponse autonome à celle de l'IA, puis augmenter graduellement l'autonomie accordée à l'outil. Les résultats de PwC sur la demande accrue de jugement et de leadership, parfois plus tôt dans la carrière, renforcent l'intérêt de repenser les parcours d'apprentissage ; ils ne mesurent toutefois pas directement une perte de compétence due à l'IA [4].

L'OIT relève de son côté, parmi les principaux risques, l'érosion des opportunités d'emploi pour les jeunes travailleurs [7].

Un exercice métier : le contrôle interne en assurance

EXERCICE FICTIF L'exercice observe six gestes professionnels dans ce cas ; il ne note pas à lui seul les six compétences de la grille. Une équipe examine un contrôle documentaire. Elle dispose d'une procédure v3 applicable, d'un résumé v2 et d'un brouillon produit par l'IA qui reprend l'ancienne règle et conclut prématurément à la conformité.

a **Cadrer le contrôle**
Objet, périmètre, règle applicable et niveau de preuve attendu.

b **Identifier la version en vigueur**
La procédure v3 fait foi ; le résumé v2 et le brouillon reprennent l'ancienne règle.

c **Détecter les écarts**
Repérer où le brouillon IA s'écarte de la règle applicable.

d **Refuser une validation infondée**
Argumenter le refus de la conclusion prématurée de conformité.

e **Tracer la décision**
Consigner sources, version, justification et auteur.

f **Corriger et escalader**
Engager l'action corrective et solliciter la validation appropriée.

Pour évaluer aussi la capitalisation, ajouter une consigne : transformer la correction en règle ou en exemple réutilisable, validé et daté. Chaque critère noté doit renvoyer à une preuve produite pendant l'exercice. Une étape avec IA et une étape sans IA observent des capacités différentes. Deux évaluateurs métier établissent la grille avant les essais et arbitrent leurs divergences. Une IA conversationnelle peut animer des questions et fournir un retour provisoire ; elle ne délivre pas seule une habilitation pour une décision sensible.

05 Une méthode de développement en 90 jours

JOURS 1 À 15

Observer le travail réel

Sélectionner deux ou trois familles de tâches ; identifier les décisions critiques, les connaissances nécessaires, les erreurs fréquentes et les capacités requises. Éviter de débuter par une liste de formations génériques aux prompts.

Inclure au moins une situation sensible par fonction et documenter ce qui doit rester faisable sans IA.

JOURS 16 À 45

Former dans la tâche

Déployer de courts exercices sur des cas représentatifs : cadrer une demande, comparer deux sources contradictoires, diagnostiquer une réponse erronée et expliquer quand demander une validation humaine.

Préparer des cas faciles, ambigus, erronés et évolutifs ; former et calibrer les évaluateurs ; éviter l'entraînement sur les cas exacts de l'évaluation finale.

JOURS 46 À 70

Évaluer des résultats complets

Comparer des livrables acceptés et leurs preuves, pas simplement la vitesse de génération. Inclure des cas où la bonne décision est de demander une précision ou de ne pas conclure.

Ne collecter que les traces nécessaires et autorisées ; mesurer la justification du jugement, pas seulement le temps de réponse.

JOURS 71 À 90

Capitaliser et ajuster

Transformer les corrections réellement utiles en méthodes ou critères vérifiés ; attribuer un propriétaire aux connaissances, formaliser les exceptions et réévaluer les compétences après une évolution importante des outils.

Proposer de nouveaux cas pour éprouver le transfert ; décider de poursuivre, renforcer, restreindre les usages ou reprendre le parcours.

La durée de 90 jours est une proposition de pilote, non un standard pédagogique. Le nombre d'exercices, les limites de temps et les seuils de validation doivent être adaptés au risque et à la complexité du métier.

Un test sur 90 jours n'établit ni la rétention à six mois ni le retour sur investissement de la formation.

06 Quatre indicateurs plus utiles qu'un taux de formation

Mesure	Question qu'elle résout
Qualité de cadrage	Le professionnel définit-il des critères de réussite contrôlables ?
Vérification factuelle	Détecte-t-il une source obsolète, une citation hors contexte ou une contradiction importante ?
Décisions sûres	Sait-il demander une validation, limiter une action ou refuser de conclure ?
Apprentissage réutilisable	Les corrections validées améliorent-elles effectivement les travaux suivants ?

Le suivi doit distinguer score de formation, qualité en situation de travail et résultat de l'organisation. Un bon score à un questionnaire n'est pas une preuve d'amélioration de la qualité des décisions.

Ce que chaque niveau de mesure autorise à conclure

Niveau	Mesure	Interprétation autorisée
Déploiement	Couverture des rôles et achèvement des parcours	Indicateur de réalisation, pas de compétence
Maîtrise	Qualité des justifications et détection d'erreurs sur de nouveaux cas	Compétence observée sur le périmètre testé
Sécurité	Incidents critiques, refus et escalades appropriés	Un incident critique ne se compense pas par une bonne moyenne
Transfert	Qualité du travail réel sous supervision	Indice de transfert si le périmètre est comparable
Pérennité	Réévaluation différée et usage des méthodes partagées	Évolution dans le temps, sans garantie de stabilité

Les productivités mesurées dans l'analyse « De la productivité à la croissance : les cinq décisions pour créer de la valeur durable avec l'IA » ne se substituent pas à une mesure d'apprentissage.

07 De l'aptitude individuelle à l'intelligence de l'organisation

Savoir utiliser un modèle devient une compétence de base. Ce qui peut différencier durablement une organisation, c'est sa capacité à préserver ses méthodes, connaissances, retours d'expérience, règles de validation et critères de qualité — puis à les mobiliser sans que chaque collaborateur ait à les reconstruire.

Cette perspective consiste à profiter des progrès continus des modèles tout en développant une intelligence professionnelle qui reste propre à l'organisation. Elle n'implique pas que les compétences humaines deviennent secondaires, ni que toutes les opérations doivent être automatisées.

> *La compétence décisive n'est pas de laisser l'IA travailler à notre place. C'est de savoir ce que nous voulons accomplir, comment vérifier le résultat et comment faire progresser le travail suivant.*

Gouverner la formation assistée par l'IA

Le responsable métier valide la compétence à démontrer ; la formation organise les situations ; les RH encadrent l'équité et l'usage des résultats ; la DSI et le RSSI sécurisent les outils ; les évaluateurs restent responsables de leurs décisions. Les évaluations susceptibles d'affecter des carrières exigent des garanties de transparence, de confidentialité et de prévention des biais. Le référentiel de compétences est versionné : toute évolution d'outil, de procédure ou de réglementation peut imposer de reprendre les cas. Un score conversationnel instable ne doit jamais devenir une vérité sur une personne.

08 Limites et sources

Cette publication est une revue documentaire assortie d'une grille de compétences proposée par Spotwork.AI. Elle ne repose sur aucun benchmark propriétaire Spotwork.AI, aucune mesure de formation chez un client et aucune validation externe de la grille. Les données d'enquête, les anticipations d'employeurs, les analyses d'annonces et les études d'exposition doivent rester distinctes.

Le protocole de 90 jours, les six compétences et leurs niveaux, ainsi que l'exercice métier, sont des propositions à tester et à adapter. Cette analyse n'établit pas une qualification juridique au titre de l'AI Act pour un dispositif donné.

08 / RÉFÉRENCES

[1] World Economic Forum — Future of Jobs Report 2025 (7 janvier 2025).
Projection 2025–2030 fondée sur une enquête d'employeurs.
weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

[2] OCDE — AI and Skills: What We Know So Far (5 juin 2026).
Synthèse de recherche et d'enquêtes sur les besoins de compétences.
oecd.org/en/publications/ai-and-skills_f843b352-en/full-report.html

[3] Microsoft — 2026 Work Trend Index (5 mai 2026).
Enquête auprès d'utilisateurs d'IA et données Microsoft 365 ; déclarations et associations.
microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/agents-human-agency-and-the-opportunity-for-every-organization

[4] PwC — 2026 Global AI Jobs Barometer (juin 2026).
Analyse d'annonces d'emploi, besoins et rémunérations.
pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/publications/artificial-intelligence-study.html

[5] OIT — Generative AI and Jobs: A 2025 Update (20 mai 2025).
Exposition des tâches, non prévision de remplacement.
ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-2025-update

[6] OIT — Changing Landscape of Skills in the Age of AI (août 2026).
Compétences cognitives, socio-émotionnelles et numériques.
ilo.org/publications/changing-landscape-skills-age-ai

[7] OIT — The Impact of GenAI on Jobs, Productivity and Work Organization: A Review of the Empirical Evidence (1er juin 2026).
ilo.org/publications/impact-genai-jobs-productivity-and-work-organization-review-empirical

[8] Brynjolfsson, Li & Raymond — Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics 140(2), 2025.
doi.org/10.1093/qje/qjae044

À lire également

P17
L'adoption ne suffit pas à créer de la valeur

P18
De la productivité à la croissance

I0-03
Capitaliser les connaissances d'entreprise avec l'IA

Spotwork.AI

L'IA professionnelle de confiance

Mieux travailler aujourd'hui,
construire votre intelligence de demain.

SPOTLAB · RESEARCH & INSIGHTS · ANALYSE P19

IA et travail professionnel en 2026 : les six compétences qui deviennent décisives

Cadrage, jugement, vérification, orchestration, capitalisation et responsabilité

© 2026 SPOTWORK.AI