supalia

FORMATION CONTINUE B2B · LIVRE BLANC

Développer les compétences de vos équipes à l'ère de l'IA

Guide 2026 à l'usage des responsables formation et des directions des ressources humaines.

ÉDITION
Supalia L&D · Formation continue

CADRE
Certifié Qualiopi · Partenaire des OPCO

9 JUIN 2026

L'ESSENTIEL

39 %

des compétences clés seront transformées ou rendues obsolètes d'ici 2030.

Forum économique mondial, Future of Jobs 2025.

59/100

salariés devront être formés ou adaptés sur la période.

Forum économique mondial, 2025.

Ce guide propose une lecture sobre du mouvement en cours et une méthode pour bâtir un plan de développement des compétences réaliste, finançable et ancré dans vos cas métier.

SYNTHÈSE

En résumé

— EN RÉSUMÉ

Développer les compétences à l'ère de l'intelligence artificielle consiste à préparer vos équipes non pas à un outil, mais à des métiers qui se transforment. Cela suppose d'identifier les compétences techniques et comportementales qui montent, de bâtir un plan de développement réaliste, et d'ancrer la formation dans vos cas métier réels plutôt que dans des démonstrations générales.

Ce que vous retiendrez

1. Selon le **Forum économique mondial**, 39 pour cent des compétences clés auront été transformées ou rendues obsolètes d'ici 2030, et 59 personnes sur 100 devront être formées sur la période.
2. L'adoption de l'intelligence artificielle progresse vite, la formation des équipes reste en retard, et le **déficit de compétences** est identifié par 63 pour cent des employeurs comme leur premier frein.
3. Depuis le 2 février 2025, l'**article 4 du règlement européen** sur l'intelligence artificielle impose de garantir un niveau suffisant de maîtrise de l'intelligence artificielle au sein de vos équipes.
4. L'enjeu n'est pas de remplacer des compétences par la machine, mais de **redéployer la valeur** vers le jugement, la relation et la décision.
5. Le financement par l'**opérateur de compétences** et le plan de développement des compétences rend ces parcours accessibles, sans dépendre d'une démarche individuelle.

— ALLER PLUS LOIN

Pour recevoir la version complète de ce guide et échanger sur son application à vos équipes, téléchargez le document et demandez à être rappelé par un conseiller Supalia sous vingt-quatre heures en jour ouvré.

01.

LE CONTEXTE

Tout le monde parle d'intelligence artificielle, **peu d'organisations savent quelles compétences elle rend réellement critiques.**

Ce guide intègre les données les plus récentes des grandes études de référence publiées entre 2025 et 2026, attribuées à leurs sources.

SOMMAIRE

Au sommaire

01	Pourquoi ce guide	03
02	Le constat, une adoption rapide et une transformation profonde	04
03	Former, une obligation au titre de l'article 4 de l'AI Act	09
04	Quelles compétences développer, et pourquoi	10
05	Les obstacles à anticiper	15
06	Cas et références	16
07	Mettre en œuvre, six étapes jusqu'au financement	17
08	Synthèse et recommandations	18
·	Questions fréquentes	19
·	Sources	20

Pourquoi ce guide

Tout le monde parle d'intelligence artificielle, peu d'organisations savent quelles compétences elle rend réellement critiques. Ce guide s'adresse aux responsables formation, aux directions des ressources humaines et aux directions métier qui doivent arbitrer, dès 2026, un investissement dans les compétences de leurs équipes. Il propose une lecture sobre du mouvement en cours, distingue les compétences qui montent de celles qui se transforment, et présente une méthode pour construire un plan de développement des compétences réaliste, finançable et ancré dans vos cas métier. Il intègre les données les plus récentes des grandes études de référence publiées entre 2025 et 2026, attribuées à leurs sources.

02.

LE CONSTAT

52 %

des grandes entreprises de la zone OCDE déclarent un usage de l'IA, contre 17,4 % des petites.

OCDE, janvier 2026.

42 %

d'utilisateurs dans le secteur de l'information et de la communication, le plus avancé en France.

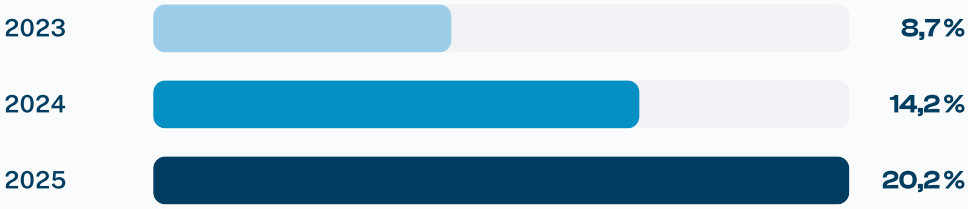
INSEE, 2024.

CHAPITRE 02

Une adoption rapide, une transformation profonde des compétences

L'intelligence artificielle s'installe dans les organisations à un rythme inhabituel pour une technologie aussi récente. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, la part des entreprises de la zone déclarant utiliser l'intelligence artificielle est passée de 8,7 pour cent en 2023 à 14,2 pour cent en 2024, puis à 20,2 pour cent en 2025, soit un doublement en deux ans. L'écart reste marqué selon la taille des entreprises.

PART DES ENTREPRISES DÉCLARANT UTILISER L'IA · ZONE OCDE



Source : OCDE, données sur l'accès et l'utilisation des technologies de l'intelligence artificielle, janvier 2026.

En France, le mouvement est réel mais plus prudent. D'après l'INSEE, environ 10 pour cent des entreprises d'au moins dix salariés utilisaient au moins une technologie d'intelligence artificielle en 2024, contre 6 pour cent un an plus tôt, un niveau encore inférieur à la moyenne de l'Union européenne, proche de 13 pour cent. La diffusion croît avec la taille et culmine dans le secteur de l'information et de la communication, à 42 pour cent.

ENTREPRISES FRANÇAISES UTILISATRICES D'IA EN 2024, SELON LA TAILLE

Source : INSEE, enquête sur les technologies de l'information et de la communication dans les entreprises, 2024.

93 %

des grandes entreprises explorent ou déploient des capacités d'IA générative.

Capgemini Research Institute, 2025, enquête auprès de plus de mille dirigeants.

L'expérimentation est généralisée, **la généralisation maîtrisée ne l'est pas encore.**

Du côté des grandes entreprises, l'enquête menée en 2025 par le Capgemini Research Institute auprès de plus de mille dirigeants indique que la quasi-totalité d'entre elles, environ 93 pour cent, explorent ou déploient des capacités d'intelligence artificielle générative. Autrement dit, l'expérimentation est généralisée, la généralisation maîtrisée ne l'est pas encore.

Une adoption qui change la nature même du travail

Cette adoption ne se contente pas d'ajouter des outils, elle modifie le contenu du travail. Le cabinet Deloitte, dans son édition 2026 des tendances du capital humain, décrit le passage d'une logique de coexistence entre l'humain et la machine à une logique d'amplification mutuelle, et observe que la part des organisations ayant intégré l'intelligence artificielle de bout en bout dans leurs processus a doublé d'une année sur l'autre, pour atteindre 42 pour cent. Le même cabinet relève que 70 pour cent des dirigeants considèrent désormais l'agilité et l'adaptabilité de leurs équipes comme leur priorité stratégique pour les trois années à venir.

L'usage quotidien progresse en proportion. Selon le Boston Consulting Group, en 2026, 74 pour cent des professionnels de terrain utilisent l'intelligence artificielle de façon régulière, et 42 pour cent d'entre eux estiment économiser de l'ordre d'une journée de travail par semaine.

42 %

des organisations ont intégré l'IA de bout en bout dans leurs processus, deux fois plus qu'un an plus tôt.

Deloitte, Tendances du capital humain 2026.

70 %

des dirigeants placent l'agilité et l'adaptabilité de leurs équipes au premier rang de leurs priorités.

Deloitte, 2026.

74 %

des professionnels de terrain utilisent l'IA de façon régulière en 2026.

Boston Consulting Group, 2026.

≈ 1 jour

de travail économisé par semaine, selon 42 % des utilisateurs réguliers.

Boston Consulting Group, 2026.

63 %

des employeurs identifient le déficit de compétences comme le premier obstacle à leur transformation.

85 %

déclarent vouloir donner la priorité à la montée en compétences de leurs équipes.

Forum économique mondial, 2025.

La compétence la plus recherchée demeure profondément humaine, **la pensée analytique**, citée comme essentielle par sept employeurs sur dix.

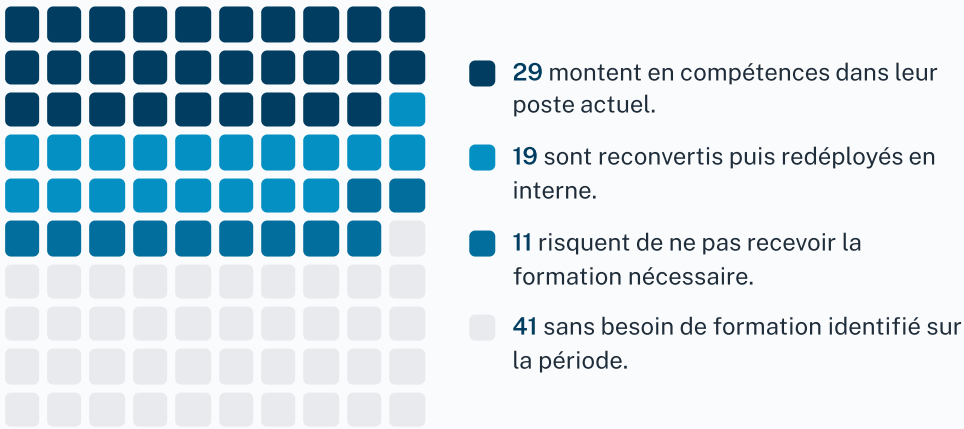
Des compétences qui se transforment plus vite que les organigrammes

Le Forum économique mondial, dans son rapport sur l'avenir de l'emploi publié en 2025 et fondé sur une enquête auprès de plus de mille employeurs représentant quatorze millions de salariés dans cinquante-cinq économies, estime que 39 pour cent des compétences clés requises sur le marché auront été transformées ou rendues obsolètes d'ici 2030. Cette instabilité des compétences décroît d'édition en édition, signe que les organisations commencent à absorber le choc, sans pour autant l'avoir résorbé.

INSTABILITÉ DES COMPÉTENCES, PAR ÉDITION DU RAPPORT

Part des compétences clés transformées ou rendues obsolètes à horizon de cinq ans. Source : Forum économique mondial.

SUR 100 SALARIÉS, D'ICI 2030



Au total, 59 salariés sur 100 devront être formés ou adaptés d'ici 2030. Source : Forum économique mondial, 2025.

Ce besoin de formation n'est pas une option de confort. Toujours selon le Forum économique mondial, 63 pour cent des employeurs identifient le déficit de compétences comme le premier obstacle à leur transformation, devant les contraintes budgétaires ou technologiques, et 85 pour cent déclarent vouloir donner la priorité à la montée en compétences de leurs équipes.

+78 M

d'emplois, solde net mondial attendu d'ici 2030.

Forum économique mondial, 2025.

22 %

des emplois, soit près d'un sur cinq, seront transformés d'ici 2030.

La part des salariés ayant suivi une formation, une montée en compétences ou une reconversion est passée d'environ **41 %** en 2023 à **50 %**.

Ce que disent les chiffres de l'emploi

Cette transformation des compétences s'inscrit dans un mouvement plus large du marché du travail. Le Forum économique mondial anticipe que près d'un emploi sur cinq, soit 22 pour cent, sera transformé d'ici 2030, avec la création d'environ 170 millions de postes et la disparition de 92 millions d'autres, soit un solde positif voisin de 78 millions à l'échelle mondiale.

EMPLOIS À L'HORIZON 2030 · MONDE

Source : Forum économique mondial, Future of Jobs Report 2025.

La réponse des organisations est déjà engagée, la part des salariés ayant suivi une formation, une montée en compétences ou une reconversion est passée d'environ 41 pour cent en 2023 à 50 pour cent. Les employeurs combinent deux stratégies complémentaires, environ 70 pour cent prévoient de recruter des profils porteurs de compétences nouvelles, tandis que la moitié comptent faire évoluer leurs collaborateurs actuels vers d'autres rôles. Le développement interne des compétences n'est donc pas une alternative au recrutement, il en est le complément, souvent plus rapide à mobiliser et moins coûteux que l'embauche.

Une intelligence artificielle déjà présente, souvent sans cadre

Il existe un écart notable entre l'usage individuel et l'usage organisé. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, plus d'un tiers des personnes de la zone ont utilisé des outils d'intelligence artificielle générative en 2025, une proportion bien supérieure au taux d'adoption déclaré par les entreprises, et qui atteint 41 pour cent chez les personnes en emploi.

1/3

des personnes de la zone OCDE ont utilisé des outils d'IA générative en 2025.

41%

chez les personnes en emploi, bien au-delà du taux d'adoption déclaré par les entreprises.

OCDE, 2025.

En clair, vos collaborateurs utilisent déjà ces outils, souvent à titre personnel et hors de tout cadre. Cet usage informel, parfois qualifié d'usage fantôme, n'est pas un détail. Il expose l'organisation à des risques de confidentialité, de qualité et de conformité tant qu'aucun repère partagé n'a été installé. La formation n'a donc pas pour seul objet d'introduire un outil, elle sert aussi à encadrer un usage qui existe déjà.

Le risque central de la période

Le décalage entre la vitesse d'adoption des outils et le rythme de formation des équipes constitue le risque central de la période. Une organisation qui met à disposition un agent conversationnel sans installer les repères d'usage, le sens critique et les réflexes de vérification ne récolte ni les gains de productivité attendus, ni la confiance de ses collaborateurs.

— À RETENIR

La compétence, et non l'outil, fait la différence entre une expérimentation et une transformation.

L'usage individuel précède presque toujours le cadre collectif : la formation sert aussi à encadrer un usage déjà installé.

03.

LE CADRE LÉGAL

2 FÉVRIER 2025
Entrée en application de l'article 4 du règlement 2024/1689 : obligation de maîtrise de l'IA.

AOÛT 2026
Supervision et application par les autorités nationales compétentes.

L'obligation vise **toute organisation utilisant l'IA**, pas seulement les éditeurs de logiciels ou les grands groupes.

CHAPITRE 03

Former, une obligation au titre de l'article 4 de l'AI Act

RÉPONSE DIRECTE

Depuis le 2 février 2025, l'article 4 du règlement européen sur l'intelligence artificielle, le règlement 2024/1689, impose aux organisations qui déploient des systèmes d'intelligence artificielle de garantir un niveau suffisant de maîtrise de l'intelligence artificielle pour leur personnel et pour toute personne utilisant ces systèmes en leur nom. La formation n'est plus seulement un choix de performance, elle relève désormais d'une obligation.

L'article 4 s'applique à toute organisation utilisant l'intelligence artificielle, et pas seulement aux éditeurs de logiciels ou aux grands groupes. La maîtrise de l'intelligence artificielle y est définie comme l'ensemble des compétences, connaissances et compréhensions permettant un usage éclairé, ainsi qu'une conscience des possibilités, des risques et des préjudices potentiels.

La supervision et l'application de cette obligation relèvent des autorités nationales compétentes, à compter d'août 2026. Aucune sanction directe spécifique à la maîtrise de l'intelligence artificielle n'est prévue dans l'immédiat, mais le manquement pourra être pris en compte par ces autorités en cas de mauvais usage avéré. Pour un responsable formation, cette échéance transforme un projet souhaitable en chantier à inscrire dès maintenant au plan de développement des compétences. L'obligation rejoint ici l'intérêt, car le cadre légal recommande exactement ce que la performance appelle, des équipes formées à un usage éclairé.

VIGILANCE COMPLÉMENTAIRE

Lorsque l'intelligence artificielle intervient dans des décisions relatives aux personnes, par exemple dans des outils de tri de candidatures ou d'évaluation, les systèmes concernés peuvent relever d'obligations plus strictes au titre du même règlement, assorties d'un calendrier propre et de seuils de sanction plus élevés pour les manquements les plus graves. Ce cadre fait l'objet d'ajustements réglementaires en cours, et il convient d'en suivre l'évolution avec votre direction juridique. Il reste distinct de l'obligation de formation portée par l'article 4, qui est, elle, d'application immédiate.

04.

LES COMPÉTENCES

Trois familles évoluent en parallèle. La priorité ne va pas à un outil, mais à la capacité de **cadrer, vérifier et décider.**

CHAPITRE 04

Quelles compétences développer, et pourquoi

— RÉPONSE DIRECTE

Trois familles de compétences sont à développer en parallèle, les compétences techniques liées aux outils d'intelligence artificielle, les compétences comportementales dont la valeur augmente à mesure que l'exécution s'automatise, et les compétences métier qui se transforment sans disparaître. La priorité ne va pas à un outil, mais à la capacité de cadrer, vérifier et décider.

Distinguer les compétences qui montent de celles qui se transforment

FAMILLE 01

Techniques

Elles progressent rapidement, depuis la maîtrise des outils génératifs jusqu'à la formulation d'instructions claires et la vérification des résultats produits.

FAMILLE 02

Comportementales

Elles gagnent en valeur à mesure que l'exécution s'automatise : pensée analytique, résolution de problèmes, collaboration et adaptabilité deviennent les leviers de différenciation.

FAMILLE 03

Métier, en transformation

Elles se transforment sans disparaître, lorsqu'un métier conserve sa finalité mais change ses gestes, comme la rédaction, l'analyse documentaire ou la préparation commerciale.

Cette distinction est utile pour arbitrer un plan de formation. Les compétences techniques appellent une montée en compétences ciblée et régulièrement mise à jour. Les compétences comportementales appellent un travail de fond, plus lent, qui ne se périme pas. Les compétences qui se transforment appellent une combinaison des deux, l'outil au service d'un savoir-faire métier préexistant.

Cadrer, vérifier, décider : la valeur se déplace vers les compétences que l'outil ne couvre pas seul.

×7

la demande de professionnels capables de travailler efficacement avec l'IA, en deux ans.

McKinsey.

70 %

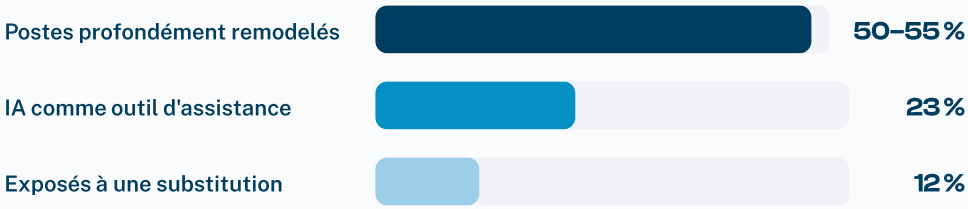
des compétences recherchées s'appliquent à des tâches à la fois automatisables et non automatisables.

McKinsey.

L'intelligence artificielle ne remplace pas les compétences, elle en déplace la valeur

L'idée d'une substitution généralisée des compétences humaines par la machine résiste mal à l'observation. Le Boston Consulting Group, qui a modélisé l'exposition de plus de mille cinq cents métiers, estime qu'entre 50 et 55 pour cent des postes seront profondément remodelés dans leurs attentes et leur organisation au cours des prochaines années, tandis que 23 pour cent verront l'intelligence artificielle s'installer comme outil d'assistance sans dénaturer l'expertise, et que 12 pour cent seulement, concentrés sur le traitement répétitif d'informations, sont directement exposés à une substitution. Dans la plupart des métiers, l'intelligence artificielle prend donc en charge des tâches, non des fonctions entières, et déplace la valeur vers ce qu'elle ne sait pas faire seule, le jugement, la relation et la décision.

EXPOSITION DES MÉTIERS À L'IA · MODÉLISATION SUR PLUS DE 1 500 MÉTIERS



Source : Boston Consulting Group, AI Will Reshape More Jobs Than It Replaces, 2026.

Cette lecture rejoint celle du cabinet McKinsey, pour qui plus de 70 pour cent des compétences recherchées s'appliquent à des tâches à la fois automatisables et non automatisables, ce qui rend artificielle l'opposition entre l'humain et la machine. Le même cabinet observe que la demande de professionnels capables de travailler efficacement avec l'intelligence artificielle a été multipliée par près de sept en deux ans. Le travail consiste alors moins à produire un premier jet qu'à le cadrer, le vérifier et l'arbitrer.

— À RETENIR

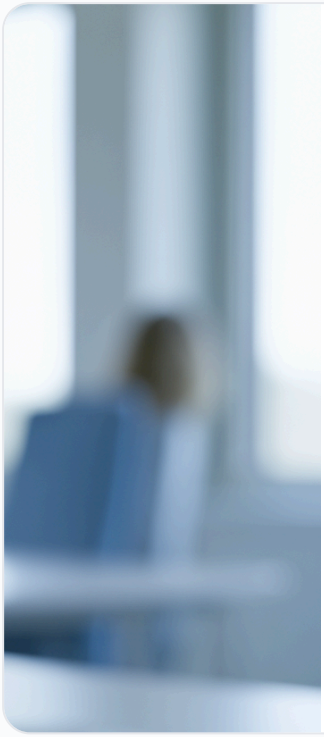
L'IA prend en charge des tâches, non des fonctions entières. La valeur se déplace vers le jugement, la relation et la décision.

PAR TERRITOIRE

Au-delà des familles générales, l'effort de formation se décline utilement par territoire métier. Quatre d'entre eux concentrent aujourd'hui une part importante de la demande, et structurent les thématiques de notre catalogue.

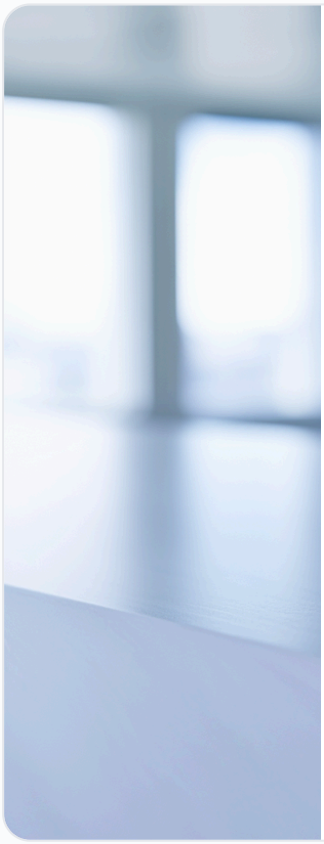
Pour chacun, la même logique s'applique, **l'IA prend en charge une partie de l'exécution**, et la valeur se déplace vers les compétences que l'outil ne couvre pas seul.

Quatre territoires de compétences à conjuguer



01 · VENTE ET EFFICACITÉ COMMERCIALE

L'intelligence artificielle raccourcit la préparation d'un rendez-vous, la recherche d'informations sur un compte, la rédaction d'une première trame de proposition et la production des comptes rendus. Le temps ainsi libéré se reporte sur ce qui décide d'une vente, l'écoute active, la qualification du besoin réel, le traitement des objections et la négociation. La compétence à développer est triple, savoir faire produire un premier travail par l'outil, savoir le vérifier puis le personnaliser pour qu'il ne sonne pas générique, et savoir protéger la donnée client lorsque l'on alimente un outil. L'enjeu n'est pas de vendre plus vite, mais de consacrer le temps gagné à la relation. Cette montée en compétences s'ancre dans les situations réelles d'une équipe commerciale, sur la thématique Vente et efficacité commerciale du catalogue.



02 · MANAGEMENT ET LEADERSHIP

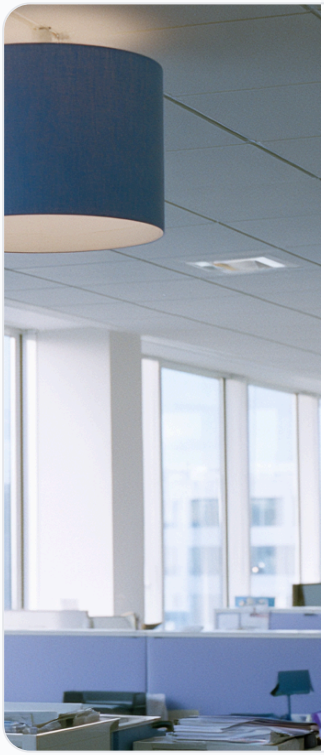
L'automatisation des tâches de synthèse, de documentation et de reporting rend plus visibles les compétences proprement managériales, le retour d'information, la cohésion d'équipe, la conduite du changement et l'arbitrage des priorités en environnement hybride. Deux compétences nouvelles s'ajoutent. La première est le cadrage du temps libéré, car selon le Boston Consulting Group une majorité de collaborateurs ne reçoit aucune consigne sur la façon de réinvestir les heures gagnées. La seconde est l'accompagnement des profils débutants, dont l'apprentissage par les tâches élémentaires se réduit, et qui ont besoin d'un mentorat de supervision plutôt que d'une simple production assistée. Former les managers à l'intelligence artificielle, c'est autant les outiller que les aider à recentrer leur valeur sur la relation, la décision et le sens donné au travail. Cette montée en compétences relève de la thématique Management et leadership.

PAR TERRITOIRE

Le territoire du journalisme et du traitement de l'information est celui où **l'écart d'autorité de Supalia est le plus marqué**, avec des parcours conduits par des praticiens issus de rédactions de premier plan.

03 · COMMUNICATION ET EXPRESSION

La capacité à produire en quelques secondes des variantes de texte, des déclinaisons par canal et des traductions valorise le discernement éditorial, le respect d'une ligne de marque et l'adaptation au public. La compétence n'est plus de rédiger un message, mais de choisir entre des versions, d'arbitrer, de vérifier les faits avancés et d'incarner un propos, à l'écrit comme à l'oral. Le risque propre à ce territoire est l'uniformisation, lorsque chacun diffuse des contenus produits par les mêmes outils sans y imprimer de voix. La formation porte donc autant sur la maîtrise des outils que sur l'affirmation d'un style et d'un jugement éditorial. Cette montée en compétences relève de la thématique Communication et expression.



04 · JOURNALISME ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION

L'intelligence artificielle élargit le champ de la recherche, accélère le dépouillement documentaire et propose une première analyse, ce qui rend la vérification, le recoupement et la hiérarchisation plus stratégiques encore. Les compétences de recherche en sources ouvertes, de vérification des contenus, y compris des images et des vidéos synthétiques, et de lutte contre la désinformation deviennent des savoir-faire de premier plan, bien au-delà des seules rédactions. Elles intéressent toute fonction qui traite de l'information sensible, de la veille à la conformité. C'est le territoire où l'écart d'autorité de Supalia est le plus marqué, avec des parcours conduits par des praticiens issus de rédactions de premier plan. Cette montée en compétences relève de la thématique Journalisme et traitement de l'information.

LES QUATRE THÉMATIQUES DU CATALOGUE SUPALIA L&D

01 Communication et expression · 02 Management et leadership · 03 Vente et efficacité commerciale · 04 Journalisme et traitement de l'information. Chaque territoire est animé par des intervenants praticiens, en intra, catalogue ou sur-mesure.

DEUX NIVEAUX

Acculturation large pour un socle commun, **montée en compétences approfondie** sur quelques cas métier prioritaires.

Le bon dosage dépend de votre maturité, de vos métiers et de vos priorités, et se définit par un **diagnostic préalable**.

Construire un plan de développement des compétences réaliste

Un plan efficace ne cherche pas à tout couvrir d'emblée. Il articule deux niveaux complémentaires. Le premier est une acculturation large, destinée à donner à l'ensemble des équipes un socle commun de compréhension, des repères d'usage et une conscience des limites et des risques. Le second est une montée en compétences approfondie, réservée à quelques cas métier prioritaires où le gain attendu est mesurable, par exemple une équipe commerciale, une rédaction ou une fonction support fortement sollicitée.

Niveau 1 · Acculturation large — L'ensemble des équipes

Un socle commun de compréhension, des repères d'usage, une conscience des limites et des risques.

Niveau 2 · Montée en compétences approfondie

Deux ou trois cas métier prioritaires où le gain attendu est mesurable.

DÉFINI PAR UN DIAGNOSTIC PRÉALABLE · RÉVISÉ CHAQUE ANNÉE

Cette approche en deux niveaux évite deux écueils symétriques. Le premier consiste à former tout le monde superficiellement, ce qui rassure sans transformer. Le second consiste à concentrer l'effort sur quelques spécialistes, ce qui crée des îlots de compétence sans diffusion. Le bon dosage dépend de votre maturité, de vos métiers et de vos priorités, et se définit par un diagnostic préalable plutôt que par un catalogue figé.

Le diagnostic préalable situe les besoins et arbitre, pour chaque population, le bon niveau et le bon format.

05.

LES FREINS

66 %

des collaborateurs ne reçoivent aucune consigne claire sur la façon de réinvestir les heures économisées.

41 %

des salariés rapportent une fatigue mentale accrue lorsque les tâches simples disparaissent.

Boston Consulting Group, 2026.

CHAPITRE 05

Les obstacles à anticiper

Six obstacles reviennent régulièrement et méritent d'être traités dès la conception du plan. Les anticiper évite de découvrir, après coup, pourquoi un dispositif bien intentionné n'a pas produit ses effets.

- **La résistance des équipes.** Lorsque l'intelligence artificielle est perçue comme une menace plutôt que comme un appui, l'adhésion s'effondre. Elle se construit par la pédagogie, par l'association des collaborateurs au choix des cas, et par un discours qui distingue clairement la prise en charge de tâches du remplacement de fonctions.

- **L'usage non encadré.** Déjà évoqué, il se traite en installant des repères partagés et une charte d'usage plutôt qu'en interdisant des outils que chacun utilise déjà.

- **La sur-confiance dans les résultats produits.** Elle conduit à diffuser sans vérifier. La compétence de vérification et de recoupement doit être enseignée au même titre que l'usage de l'outil.

- **Le déficit de mesure.** Lorsque l'effet de la formation reste un ressenti, les arbitrages budgétaires se fragilisent. Une évaluation structurée, en amont, en cours et à froid, objective le résultat.

- **L'absence de cadrage du temps libéré.** Le gain de temps permis par l'intelligence artificielle ne se transforme pas seul en valeur. Selon le Boston Consulting Group, 66 pour cent des collaborateurs concernés déclarent ne recevoir aucune consigne claire sur la façon de réinvestir les heures économisées. Le même travail décrit une hausse de la charge cognitive, 41 pour cent des salariés rapportant une fatigue mentale accrue, lorsque les tâches simples disparaissent et que les journées se concentrent sur les arbitrages complexes. Former les managers à orienter ce temps vers l'analyse, la relation et l'innovation fait partie du plan, au même titre que la maîtrise des outils.

- **L'érosion de l'apprentissage des profils débutants.** Le cabinet Gartner observe que l'automatisation des tâches élémentaires prive les jeunes collaborateurs du terrain sur lequel se forgeaient autrefois le jugement et le sens du détail. La performance assistée par l'outil peut alors masquer un déficit d'expérience, en donnant l'apparence d'une compétence qui n'est pas encore acquise. Le plan de formation gagne à prévoir, pour ces profils, un mentorat de supervision et d'esprit critique, et non la seule production assistée de livrables.

06.

LA PREUVE

57,9

d'indice de recommandation net (NPS), un niveau élevé pour une activité de formation.

Sessions Supalia, ensemble des parcours.

Ce choix de l'intervenant praticien n'est pas un détail de méthode, il est la condition de la **transférabilité**. Un exposé théorique transmet des notions, un praticien transmet des gestes et des arbitrages éprouvés, que les participants reconnaissent et réutilisent à leur poste. C'est cet écart qui distingue une session qui informe d'une session qui transforme.

CHAPITRE 06

Cas et références

Les principes énoncés ci-dessus se vérifient sur le terrain. Supalia a délivré sa formation à l'intelligence artificielle au sein du Cleiss, le Centre des liaisons européennes et internationales de sécurité sociale, organisme rattaché au ministère chargé du budget. L'enjeu n'était pas d'y présenter un outil, mais d'installer des repères d'usage et un sens critique partagés, à partir des dossiers réels traités par les équipes et de leurs contraintes de confidentialité. Cette intervention auprès d'une organisation publique exigeante illustre une conviction simple, l'acculturation à l'intelligence artificielle ne se décrète pas, elle se construit autour des usages concrets, puis se mesure.

Cette approche repose sur des intervenants praticiens en activité, et non sur des formateurs de métier. Les parcours liés à l'intelligence artificielle sont conduits par une intervenante experte du domaine, mobilisée sur des cas d'usage réels plutôt que sur des principes généraux. Le territoire du journalisme et du traitement de l'information mobilise des professionnels en exercice issus de rédactions de premier plan, parmi lesquelles Le Monde, Mediapart, L'Express et BuzzFeed France, qui transmettent des savoir-faire de vérification, de recherche en sources ouvertes et de détection des contenus synthétiques directement issus de leur pratique. Les parcours de management sont animés par des praticiens accrédités, au plus près des situations d'encadrement réelles.

Cet ancrage dans la pratique produit des effets mesurables. Les sessions de Supalia recueillent un indice de recommandation net de 57,9, un niveau élevé pour une activité de formation, qui traduit à la fois la satisfaction des participants et la transférabilité de ce qu'ils acquièrent. La méthode qui produit cet effet est stable, un diagnostic préalable pour situer les besoins, des cas réels apportés par les participants, un intervenant praticien, et une évaluation en amont, en cours, en sortie et à froid. Il ne s'agit pas de présenter un outil, mais d'outiller une compétence, au plus près des situations de travail réelles de vos équipes.

L'acculturation se construit autour des usages concrets des équipes, puis se mesure.

07.

LA MÉTHODE

Une démarche conduite en quelques semaines, qui **se révise chaque année** à mesure que les compétences évoluent.

Les compétences techniques liées à l'IA se périment vite, ce qui plaide pour des **rappels réguliers** plutôt que pour un effort unique. Les compétences comportementales se cultivent sur plusieurs cycles. Tenir les deux horizons est la marque d'une démarche mûre.

CHAPITRE 07

Mettre en œuvre, six étapes jusqu'au financement

— RÉPONSE DIRECTE

Le passage de l'intention au plan se conduit en six étapes, cartographier les compétences touchées, prioriser quelques cas métier, calibrer le format, ancrer la formation dans vos cas réels, évaluer l'effet, et financer par l'opérateur de compétences. La démarche se révise chaque année.

01 Cartographier

Identifiez, métier par métier, les tâches déjà touchées par l'intelligence artificielle et les compétences associées, en distinguant ce qui s'automatise, ce qui se transforme et ce qui gagne en valeur.

02 Prioriser

Choisissez deux ou trois cas métier où le gain attendu est tangible et mesurable, plutôt que de viser une couverture exhaustive dès la première année.

03 Calibrer le format

Définissez, pour chaque population, le bon niveau et le bon format, présentiel, distanciel ou mixte. Les organisations les plus avancées intègrent l'apprentissage dans le flux de travail quotidien et prévoient de former plus de la moitié de leurs effectifs, contre environ 20 pour cent pour les moins avancées, selon le Boston Consulting Group.

04 Ancrer dans vos cas réels

Préparez avec l'intervenant des situations issues de votre activité, afin que la session produise des compétences directement transférables au poste de travail.

05 Évaluer

Prévoyez une évaluation en amont pour situer les besoins, en cours de session pour ajuster, en sortie pour mesurer, et une mesure à froid quelques mois plus tard, pour distinguer l'effet durable de la simple satisfaction.

06 Financer

Mobilisez votre opérateur de compétences et inscrivez les parcours dans votre plan de développement des compétences. Le recours à un organisme certifié Qualiopi est, dans la plupart des cas, la condition de cette prise en charge.

FORMATION DES ÉQUIPES EN INTRA

À la différence d'un parcours individuel, la formation des équipes en intra s'inscrit dans la politique de formation de l'organisation, ce qui simplifie la décision et permet de calibrer le format au plus près des besoins, sans dépendre d'une démarche individuelle.

08.

L'ESSENTIEL

L'avantage ne revient pas à celles qui déploient le plus d'outils, mais à celles qui **préparent le mieux leurs équipes.**

L'obligation née de l'article 4 de l'AI Act devient alors une **occasion de prendre de l'avance.**

CHAPITRE 08

Synthèse et recommandations

Le mouvement en cours n'oppose pas l'humain et la machine, il redistribue la valeur entre les deux. L'adoption de l'intelligence artificielle progresse vite, la transformation des compétences est massive, et le déficit de compétences est aujourd'hui le premier frein des organisations. Dans ce contexte, l'avantage ne revient pas à celles qui déploient le plus d'outils, mais à celles qui préparent le mieux leurs équipes.

Notre recommandation, en trois points

1. **Combinez les deux niveaux.** Une acculturation large et une montée en compétences approfondie sur quelques cas métier prioritaires.
2. **Ancrez dans le réel.** Chaque parcours dans vos situations de travail réelles, animé par des praticiens en activité.
3. **Inscrivez l'effort dans la durée et dans un cadre finançable.** Par l'opérateur de compétences et le plan de développement des compétences.

C'est à ces conditions que la formation cesse d'être une dépense pour devenir un levier de performance, et que l'obligation née de l'article 4 de l'AI Act devient une occasion de prendre de l'avance.

39 %
des compétences clés transformées ou rendues obsolètes d'ici 2030.
Forum économique mondial, 2025.

63 %
des employeurs identifient le déficit de compétences comme leur premier frein.
Forum économique mondial, 2025.

59/100
salariés à former ou à adapter d'ici 2030.
Forum économique mondial, 2025.

×7
la demande de profils capables de travailler avec l'IA, en deux ans.
McKinsey.

— PASSER À L'ACTION

Pour appliquer cette démarche à vos équipes, demandez à être rappelé sous vingt-quatre heures en jour ouvré, ou téléchargez la brochure complète Learning & development de Supalia.

ANNEXE

Questions fréquentes

Quelles compétences développer en priorité face à l'intelligence artificielle ?

Trois familles se combinent. Les compétences techniques liées aux outils génératifs, la formulation d'instructions et la vérification des résultats. Les compétences comportementales, comme la pensée analytique, la résolution de problèmes et la collaboration, dont la valeur augmente à mesure que l'exécution s'automatise. Enfin les compétences métier qui se transforment, lorsqu'un savoir-faire conserve sa finalité mais change ses gestes.

Faut-il former tous les collaborateurs à l'intelligence artificielle ?

Pas de la même manière. Une acculturation large donne à l'ensemble des équipes un socle commun et des repères d'usage. Une montée en compétences approfondie se réserve à quelques cas métier prioritaires où le gain est mesurable. Former tout le monde superficiellement rassure sans transformer, concentrer l'effort sur quelques spécialistes crée des îlots sans diffusion.

Comment éviter que le temps gagné grâce à l'intelligence artificielle se dilue ?

En cadrant explicitement la réaffectation de ce temps. Selon le Boston Consulting Group, une majorité de collaborateurs ne reçoit aucune consigne sur l'usage des heures libérées. Former les managers à orienter ce temps vers l'analyse, la relation et l'innovation, et veiller à la charge cognitive des équipes, fait partie intégrante d'un plan réussi.

Vaut-il mieux une formation catalogue ou une formation sur-mesure ?

Les deux ont leur place. Le catalogue convient à l'acquisition de fondamentaux partagés. Le sur-mesure prend tout son sens lorsque la session s'appuie sur vos situations de travail réelles, ce qui rend les compétences directement transférables au poste. Supalia opère ses sessions en intra, catalogue ou sur-mesure.

Que change l'article 4 de l'AI Act pour mon organisation ?

Depuis le 2 février 2025, l'article 4 du règlement européen 2024/1689 impose à toute organisation déployant des systèmes d'intelligence artificielle de garantir un niveau suffisant de maîtrise de l'intelligence artificielle pour les personnes qui les utilisent. La supervision par les autorités nationales est attendue à compter d'août 2026. Inscrire la formation au plan de développement des compétences permet de répondre à cette obligation.

Comment financer une formation à l'intelligence artificielle pour ses équipes ?

Pour une organisation, le financement passe principalement par l'opérateur de compétences dont vous relevez et par votre plan de développement des compétences. Inscrire les parcours dans ce cadre rend l'investissement accessible sans dépendre d'une démarche individuelle. Le recours à un organisme certifié Qualiopi facilite la prise en charge.

Comment mesurer l'effet d'une formation sur les compétences ?

Par une évaluation en amont pour situer les besoins, en cours de session pour ajuster, et en sortie pour mesurer l'acquisition. Une évaluation à froid quelques mois plus tard permet de distinguer l'effet durable de la simple satisfaction immédiate, et d'objectiver le retour sur investissement.

— ALLER PLUS LOIN

Pour échanger sur l'application de cette démarche à vos équipes, demandez à être rappelé par un conseiller Supalia sous vingt-quatre heures en jour ouvré.

RÉFÉRENCES

Les données chiffrées de ce guide sont attribuées à leurs sources publiques.

Document produit par **17 SECONDES** pour Supalia. Paris, le 9 juin 2026.

ANNEXE

Sources

01 **Union européenne** — Règlement 2024/1689 sur l'intelligence artificielle, article 4 relatif à la maîtrise de l'intelligence artificielle, applicable depuis le 2 février 2025. Commission européenne.

02 **Forum économique mondial** — Future of Jobs Report 2025, janvier 2025. Enquête auprès de plus de mille employeurs représentant quatorze millions de salariés dans cinquante-cinq économies.

03 **OCDE** — Données sur l'accès et l'utilisation des technologies de l'intelligence artificielle, janvier 2026.

04 **INSEE** — Enquête sur les technologies de l'information et de la communication dans les entreprises, 2024.

05 **Capgemini Research Institute** — L'intelligence artificielle générative dans les entreprises en 2025. Enquête auprès de plus de mille dirigeants.

06 **Deloitte** — Tendances mondiales du capital humain 2026.

07 **Boston Consulting Group** — AI at Work, Why Strategy Matters More Than Tools, 2026 ; AI Will Reshape More Jobs Than It Replaces, 2026 ; AI Transformation Is a Workforce Transformation, 2026.

08 **Gartner** — Recherche sur les ressources humaines et l'intelligence artificielle, 2026.

09 **McKinsey** — Human skills will matter more than ever in the age of AI.

À PROPOS DE SUPALIA L&D

Supalia L&D, branche formation continue de Supalia, accompagne les organisations sur les compétences de communication, de management, de vente, de journalisme et de traitement de l'information. Organisme certifié Qualiopi et partenaire des OPCO, Supalia opère ses sessions en intra, catalogue ou sur-mesure, animées par des intervenants praticiens en activité.

Document produit par 17 SECONDES pour Supalia, daté du 9 juin 2026. Les données chiffrées sont attribuées à leurs sources publiques. Reproduction soumise à autorisation.

PASSER À L'ACTION

Donnons à vos équipes une longueur d'avance.

Pour appliquer cette démarche à vos équipes, demandez à être rappelé par un conseiller Supalia sous vingt-quatre heures en jour ouvré, ou téléchargez la brochure complète Learning & development.

Être rappelé sous 24 h

Télécharger la brochure

FORMATION CONTINUE

Béchir Mezni, Responsable du développement
Supalia L&D
bechir.mezni@supalia.fr

SIÈGE

Le Confluent, 4 rue Eugène Renault
94700 Maisons-Alfort

supalia

Certifié Qualiopi · Partenaire des OPCO · Document produit par 17 SECONDES pour Supalia · 9 juin 2026.