

Des seniors qui n'auront jamais été juniors

L'intelligence artificielle détruira vraisemblablement certains emplois. Elle pourrait aussi faire disparaître quelque chose de plus discret : la manière dont nous apprenons à les exercer. Le dernier baromètre de PwC sur l'emploi et l'IA en Suisse (<https://www.pwc.ch/en/insights/transformation/2026-ai-global-jobs-barometer-swiss-cut.html>) pointe un paradoxe révélateur : les tâches routinières qui servaient de porte d'entrée dans un métier s'automatisent à grande vitesse, alors même que le discernement, l'adaptabilité et la capacité à décider sont exigés toujours plus tôt. On demande aux juniors de devenir seniors plus vite, tout en supprimant peu à peu ce qui permettait de le devenir.

Car un métier ne s'apprend pas seulement en formation, mais en faisant des choses simples, répétitives, parfois ingrates. L'avocat épluchait la jurisprudence, l'analyste construisait ses premiers tableaux, le consultant compilait des données, le recruteur lisait des centaines de CV. Ces tâches n'avaient rien de grisant, mais elles remplissaient une fonction essentielle : accumuler de l'expérience, se tromper à faible risque, repérer des régularités et, peu à peu, forger le jugement professionnel. Ce sont précisément ces activités que l'IA automatise en premier.

Il serait absurde de vouloir les préserver artificiellement : personne ne regrettera les heures passées à chercher une information qu'un outil trouve en quelques secondes. Le problème surgit lorsqu'on confond une tâche à faible valeur ajoutée et une tâche sans valeur d'apprentissage. Les deux ne sont pas synonymes. Prenons un jeune consultant capable, grâce à l'IA, de produire en vingt minutes une analyse qui lui aurait pris une demi-journée. Le gain de productivité saute aux yeux. Mais durant cette demi-journée, il aurait cherché, comparé, suivi de fausses pistes, repéré des incohérences, et construit peu à peu un raisonnement. En supprimant l'effort, on supprime parfois une partie du processus qui fabrique l'expertise : on peut livrer un excellent résultat sans nécessairement comprendre pourquoi il est juste.

C'est là que l'enjeu devient managérial. Les entreprises investissent massivement dans les technologies qui font gagner du temps. Elles devront investir avec le même sérieux dans ce qui transforme ce temps gagné en apprentissage. Tutorat, compagnonnage, retours réguliers, confrontation à des experts, exposition progressive à des situations complexes : ce ne sont plus de sympathiques égards envers les nouvelles générations, mais une infrastructure stratégique de transmission des compétences.

L'IA nous oblige à distinguer deux choses que nous avons longtemps confondues : produire, et apprendre à produire. Une machine peut considérablement accélérer la première. Rien ne garantit qu'elle assure la seconde.

Le défi n'est donc pas de protéger artificiellement les postes juniors, mais d'inventer de nouvelles manières d'acquérir l'expérience que nous sommes en train d'automatiser. Pendant des décennies, les organisations ont fabriqué leurs experts en leur confiant, par paliers, un travail à leur mesure. Demain, elles devront les former alors même que les machines sauront déjà accomplir une partie de ce travail à leur place. À force d'automatiser le travail des juniors, prenons garde à ne pas automatiser la disparition de nos futurs seniors.

Steeves Emmenegger,
fondateur d'emmenegger compétences conseils sa et de
SCAN swiss competencies assessment network sàrl