This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/.

NCG Insight | La stratégie d'IA échoue d'abord au niveau humain

Heather Grizzle · April 14, 2026

Oracle's AI-linked layoffs show where AI strategy fails first: the human layer. How separations are handled shapes the workforce that stays.

Les récents licenciements chez Oracle sont présentés comme s'inscrivant dans une restructuration plus large axée sur l'IA, mais leur mise en œuvre révèle quelque chose de plus lourd de conséquences qu'une simple décision de coûts. Des milliers d'employés ont été informés par une communication impersonnelle et centralisée, avec un accès aux systèmes révoqué presque immédiatement et peu, voire aucun, engagement au niveau des managers. Lorsqu'un personnel vit une séparation d'une manière qui le prive de son autonomie, de son contexte et de sa dignité, l'événement ne reste pas un simple ajustement d'effectif. Il devient un signal qui transforme la façon dont le reste de l'organisation perçoit le leadership, la stabilité et sa propre valeur.

D'un point de vue risque lié aux ressources humaines, le problème n'est pas l'existence des licenciements. Les organisations se restructurent régulièrement, et la réallocation de capital vers les technologies émergentes est attendue. Le problème réside dans la manière dont cette restructuration a été mise en œuvre parallèlement à une croissance visible et à un investissement considérable dans l'infrastructure d'IA. Lorsque des milliards sont consacrés aux capacités futures pendant que la main-d'œuvre actuelle est licenciée par des processus standardisés et détachés, l'organisation communique involontairement l'idée que le capital humain est une ressource jetable plutôt qu'un actif géré. Cette perception ne reste pas confinée à ceux qui partent. Elle s'imprime dans le comportement de ceux qui restent.

L'impact en aval est rarement immédiat, mais il est systématiquement mesurable. Les employés qui observent ce type d'événement commencent à fonctionner avec une confiance réduite, ce qui affecte directement

> Lorsque la confiance se dégrade, les employés ne résistent pas ouver-

l'adoption de nouveaux systèmes, la volonté de partager les connaissances institutionnelles et l'engagement dans les initiatives de transformation. La stratégie d'IA, en particulier, dépend de l'intégration humaine à tous les niveaux, de la qualité des données à la refonte des flux de travail en passant par l'adoption par les utilisateurs. Lorsque la confiance se dégrade, les employés ne résistent pas ouvertement. Ils se désengagent silencieusement, retardent l'adoption et protègent leur propre pertinence plutôt que de contribuer au changement organisationnel. C'est à ce moment-là que les investissements technologiques à grande échelle commencent à sous-performer.

tement. Ils se désengagent silencieusement.

Un chemin de redressement exige plus qu'un recadrage du discours. Il exige de reconstruire le lien opérationnel entre la stratégie de main-d'œuvre et l'investissement technologique. Le leadership doit d'abord rétablir la responsabilité par une communication directe et précise qui explique non seulement ce qui s'est passé, mais aussi comment les décisions futures seront exécutées différemment. Cela ne peut pas reposer sur un langage général concernant les priorités stratégiques. Il faut traiter les défaillances de processus et clarifier les attentes quant à la manière dont les employés seront traités à l'avenir, car la crédibilité se restaure par la précision, et non par la communication.

Il est tout aussi important de redéfinir le rôle de la main-d'œuvre au sein même de la stratégie d'IA. Les organisations qui réussissent cette transition ne présentent pas l'IA comme un mécanisme de remplacement. Elles la définissent comme un multiplicateur de capacités et offrent des parcours clairs et accessibles permettant aux employés d'évoluer vers des rôles adjacents, d'acquérir des compétences pertinentes et de participer à la transformation. Sans mobilité interne visible ni structures de requalification directement liées aux systèmes déployés, les employés interprètent l'investissement dans l'IA comme un remplacement plutôt que comme une opportunité, ce qui compromet l'adoption précisément au moment où elle est la plus cruciale.

L'organisation doit également traiter les risques opérationnels créés par une réduction rapide des effectifs. La connaissance institutionnelle ne réside pas uniquement dans la documentation. Elle se trouve dans les processus informels, les solutions de contournement et la compréhension contextuelle souvent non consignée. Lorsqu'un grand nombre d'employés partent sans transfert structuré des connaissances, l'organi-

sation hérite de vulnérabilités cachées qui se manifestent plus tard sous forme d'inefficacités, d'erreurs et d'une dépendance accrue envers un soutien externe. Identifier et atténuer ces risques est essentiel pour stabiliser les opérations après une restructuration.

En définitive, la transformation par l'IA ne se définit pas par la rapidité avec laquelle les ressources sont réallouées, mais par l'efficacité avec laquelle les systèmes humains et technologiques sont intégrés. La réduction des coûts peut améliorer la position financière à court terme, mais sans une stratégie de main-d'œuvre correspondante qui maintient la confiance, préserve les connaissances et permet la participation à l'état futur, l'organisation introduit une instabilité à long terme. Le résultat n'est pas un échec de stratégie au sens traditionnel, mais une stratégie dégradée qui n'atteint jamais son plein potentiel.

D'un point de vue NCG, la distinction est simple. Les organisations qui traitent l'IA comme une stratégie de remplacement optimisent pour les coûts. Les organisations qui la traitent comme une stratégie de capacités construisent un avantage durable. La différence ne réside pas dans la technologie elle-même, mais dans la manière dont les personnes y sont positionnées.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Comment citer

Grizzle, H. M. (2026, April 14). NCG Insight | La stratégie d'IA échoue d'abord au niveau humain. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/fr/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/