NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/12/the-workforce-wasnt-ruined-the-training-infrastructure-was-dismantled/.

La main-d'œuvre n'a pas été « ruinée »… l'infrastructure de formation a été démantelée !

Heather Grizzle · 12 juillet 2026

The workforce wasn't ruined. Organizations dismantled the training systems that built experienced workers, and AI is removing the last rungs.

Sommaire

1. Comment les organisations produisaient autrefois l'expérience
2. L'automatisation supprime les échelons de développement
3. L'efficacité n'est pas synonyme de durabilité
4. Une main-d'œuvre est un écosystème, pas un centre de coûts
5. Reconstruire l'architecture qui a été démantelée

Depuis plusieurs années, dirigeants, commentateurs et panels médiatiques répètent inlassablement le même récit éculé. Les travailleurs seraient moins motivés. Les jeunes générations seraient moins résilientes. Plus personne ne voudrait travailler. Les nouvelles recrues sont décrites comme mal préparées, inexpérimentées, dépendantes de la technologie, socialement déconnectées et incapables de fonctionner en milieu professionnel sans un encadrement constant.

Le discours est devenu si répétitif qu'il fonctionne désormais presque comme un fait admis.

Mais la réalité sous-jacente est bien plus dérangeante.

La main-d'œuvre moderne n'est pas devenue incompétente du jour au lendemain. Les organisations ont passé des décennies à démanteler systématiquement les systèmes mêmes qui, autrefois, formaient des travailleurs qualifiés.

Nombre d'entreprises parlent aujourd'hui avec nostalgie des « employés expérimentés » tout en éliminant simultanément les conditions qui, historiquement, produisaient cette expérience.

Cette contradiction se trouve au cœur de la crise actuelle de l'emploi.

Comment les organisations produisaient autrefois l'expérience

Pendant des décennies, les grandes organisations ont fonctionné selon un accord tacite. Le travail de débutant n'était pas toujours efficace. Les employés juniors étaient plus lents. La formation demandait du temps. Le mentorat consommait des heures de travail. Le personnel expérimenté transmettait le savoir vers le bas par l'observation, la correction, la répétition et l'exposition. Les organisations investissaient dans le développement des compétences parce qu'elles comprenaient que l'expertise ne surgit pas spontanément d'un diplôme universitaire ou d'une offre d'emploi.

Puis est venu le long virage des entreprises vers l'hyper-optimisation.

Les services de formation ont été réduits parce qu'ils ne généraient pas de rendement trimestriel immédiat. Les structures de mentorat ont discrètement disparu. Le développement de type apprentissage s'est effacé entièrement de nombreux secteurs. Les filières de recrutement junior se sont réduites. Les équipes sont devenues de plus en plus allégées, jusqu'à ce qu'il ne reste plus de marge opérationnelle pour les courbes d'apprentissage. Les entreprises ont de plus en plus attendu des travailleurs qu'ils arrivent déjà pleinement formés, immédiatement productifs et capables de faire fonctionner des systèmes complexes dès le premier jour.

Dans le même temps, les organisations ont externalisé le coût de la préparation de la main-d'œuvre vers les universités, les programmes de certification, les stages non rémunérés et les travailleurs eux-mêmes.

Aujourd'hui, nombre de ces mêmes organisations expriment leur choc de constater que la filière s'est rompue.

L'ironie est difficile à ignorer.

Une génération d'employeurs a passé des années à éliminer l'infrastructure de développement tout en augmentant simultanément les exigences en matière de diplômes. On a dit aux travailleurs de poursuivre des études, d'accumuler les certifications, de

construire leur marque personnelle, de maintenir une montée en compétences constante, et d'absorber en quelque sorte tout le risque professionnel individuellement. Pendant ce temps, de nombreuses organisations ont cessé de fonctionner comme des environnements où la compétence professionnelle pouvait réellement mûrir avec le temps.

Le résultat est un marché du travail de plus en plus dépendant des « recrutements expérimentés » tout en produisant de moins en moins de voies par lesquelles cette expérience peut être réellement acquise.

L'automatisation supprime les échelons de développement

L'intelligence artificielle accélère désormais ce problème structurel.

Nombre des tâches actuellement automatisées n'ont jamais été de simples « travaux subalternes ». Elles constituaient un travail formateur. La coordination administrative, la rédaction, la planification, l'analyse de niveau débutant, la transcription, la synthèse, l'interaction avec la clientèle, l'assistance à la recherche et les rôles de soutien opérationnel ont historiquement fonctionné comme des terrains de formation professionnelle. Les travailleurs apprenaient les comportements institutionnels, les normes de communication, les schémas d'escalade, la gestion des flux de travail, la reconnaissance des risques et le jugement opérationnel par la répétition au sein de ces environnements.

Les organisations comprennent souvent mal le danger de supprimer ces fonctions trop rapidement.

Lorsque les entreprises automatisent le travail formateur avant de repenser les filières de développement des compétences, elles ne se contentent pas de réduire les effectifs. Elles risquent de rompre les mécanismes par lesquels l'expertise future se cultive.

Cela crée un problème d'instabilité différée.

Les travailleurs expérimentés partent à la retraite. Le savoir institutionnel s'érode. L'exposition de niveau débutant disparaît. La relève de niveau intermédiaire s'affaiblit. La fragilité opérationnelle augmente discrètement en arrière-plan jusqu'à ce que les organisations réalisent soudainement qu'elles n'ont plus assez de personnes comprenant réellement comment les systèmes fonctionnent au-delà des tableaux de bord, des couches d'automatisation ou des résultats de l'IA.

À ce stade, le problème n'est plus une question de recrutement. Les organisations commencent à faire face à des environnements opérationnels où de moins en moins d'employés comprennent le raisonnement derrière les décisions, le contexte historique des processus, ou les comportements de contingence nécessaires lorsque les systèmes tombent en panne de manière inattendue. Les équipes deviennent de plus en plus dépendantes d'une mémoire institutionnelle fragmentée, portée par un nombre décroissant de travailleurs seniors qui s'approchent eux-mêmes de l'épuisement professionnel, de la retraite ou du départ. Le problème s'aggrave lentement jusqu'à ce qu'une perturbation survienne, et la direction découvre alors que de nombreuses hypothèses opérationnelles reposaient sur une expertise humaine invisible, jamais formellement documentée ni transmise.

L'efficacité n'est pas synonyme de durabilité

C'est ici que le débat sur la main-d'œuvre entre en collision directe avec la gouvernance et la résilience organisationnelle.

L'efficacité financière et la durabilité institutionnelle ne sont pas toujours la même chose.

Une entreprise peut réduire agressivement les coûts de main-d'œuvre, automatiser de larges pans du travail administratif, et devenir malgré tout structurellement plus fragile sous la surface. L'efficacité financière et la durabilité institutionnelle ne sont pas toujours la même chose. Dans de nombreux secteurs, en particulier la santé, l'administration publique, les services aux personnes handicapées, l'éducation, la logistique et les environnements fortement réglementés, les organisations fonctionnent désormais avec des structures d'effectifs plus minces, une dépendance technologique accrue et moins de redondance formatrice qu'à tout autre moment de l'histoire moderne. De nombreuses institutions ne disposent plus d'une marge opérationnelle suffisante pour absorber une perturbation majeure sans provoquer des défaillances en cascade entre équipes, départements ou systèmes de service.

L'intelligence artificielle accélère cette tension parce que les discussions au niveau de la direction restent souvent centrées sur les gains de productivité plutôt que sur la continuité des compétences. Le débat public tend à se concentrer sur la question de

savoir si l'IA peut accomplir des tâches plus rapidement, à moindre coût ou à plus grande échelle. Bien moins d'attention est accordée à la question de savoir si les organisations érodent simultanément les écosystèmes de développement qui produisent les futurs experts, futurs gestionnaires, futurs analystes, futurs coordinateurs et futurs décideurs. Un écosystème de main-d'œuvre ne peut se maintenir indéfiniment si chaque échelon de développement sous l'expertise senior est progressivement supprimé au nom de l'optimisation à court terme.

Il s'agit là de l'un des plus grands angles morts structurels du cycle actuel d'adoption de l'IA.

Une main-d'œuvre est un écosystème, pas un centre de coûts

De nombreuses organisations abordent l'automatisation comme si la main-d'œuvre existait principalement comme un centre de coûts plutôt que comme un système de compétence institutionnelle à long terme. Cette distinction compte énormément. Une main-d'œuvre n'est pas simplement un ensemble de travailleurs interchangeables accomplissant des tâches isolées. Les systèmes de main-d'œuvre sains ont historiquement fonctionné davantage comme des écosystèmes en strates, où les nouveaux employés absorbaient graduellement le savoir opérationnel par la participation, la répétition, l'observation, l'échec, le mentorat et l'exposition à des responsabilités de plus en plus complexes au fil du temps.

Lorsque ces strates de développement disparaissent, les organisations ne perdent pas simplement des effectifs. Elles perdent des filières de relève. Elles perdent la continuité. Elles perdent la capacité d'adaptation. Elles perdent la redondance humaine qui permet aux institutions de survivre à l'instabilité, aux perturbations technologiques, aux changements réglementaires, aux ralentissements économiques ou aux changements de direction.

Pourtant, une grande partie du débat public continue de réduire ces dynamiques à de simples plaintes culturelles sur le manque de discipline, d'ambition ou de professionnalisme des jeunes travailleurs. Ces récits sont commodes sur le plan émotionnel car ils font peser la responsabilité presque entièrement sur les individus tout en évitant l'examen des décisions institutionnelles qui ont remodelé l'environnement du travail sur plusieurs décennies.

> **LE RÉCIT COMMODE**
>
> Il est plus facile de se plaindre des travailleurs que de reconnaître que de nombreuses organisations ont cessé d'investir sérieusement dans la formation de la main-d'œuvre elle-même.

Reconstruire l'architecture qui a été démantelée

L'avenir de la stabilité de la main-d'œuvre ne sera pas déterminé uniquement par la sophistication de l'IA, l'ampleur de l'automatisation ou l'accélération technologique. Il dépendra grandement de la volonté des institutions de reconstruire des systèmes capables de développer l'expertise humaine parallèlement à une technologie en évolution rapide, plutôt que de supposer que la technologie seule puisse remplacer l'architecture de développement que les organisations elles-mêmes ont démantelée.

Ce processus de reconstruction exigera probablement des organisations qu'elles repensent fondamentalement ce que signifie réellement le développement de la main-d'œuvre dans les environnements modernes. Non pas comme un langage de marque. Non pas comme du marketing de recrutement. Non pas comme une rhétorique motivationnelle rattachée aux déclarations de valeurs d'entreprise. Les organisations pourraient éventuellement devoir traiter les systèmes de mentorat, le transfert du savoir institutionnel, les structures d'apprentissage, la formation croisée opérationnelle et l'exposition au travail formateur comme des investissements d'infrastructure fondamentaux, directement liés à la résilience à long terme, à la maturité de la gouvernance et à la survie institutionnelle.

Car la réalité dérangeante est que la formation des compétences a toujours été une infrastructure, même lorsque les organisations ont cessé de la comptabiliser ainsi. La mémoire institutionnelle est une infrastructure. La redondance formatrice est une infrastructure. Le mentorat humain est une infrastructure. Les filières de compétences sont une infrastructure. La continuité opérationnelle dépend du bon fonctionnement de ces systèmes sur de longues périodes, souvent de manière invisible et sans retour mesurable immédiat.

Et lorsque les sociétés passent des décennies à démanteler discrètement l'infrastructure fondamentale en arrière-plan, elles finissent par confondre l'instabilité qui en résulte avec une preuve que les individus eux-mêmes ont fondamentalement changé,

plutôt que de reconnaître que les environnements responsables de produire la stabilité ont été systématiquement affaiblis au fil du temps.

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, July 12). La main-d'œuvre n'a pas été « ruinée »… l'infrastructure de formation a été démantelée !. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003369