

Reskilling & Upskilling: The New Currency of Organizational Readiness
GOAT LEARNING®



En repensant le développement des compétences à partir du travail réel, en permettant à la fonction L&D d'orchestrer des écosystèmes de développement adaptatifs et augmentés par l'IA, et en faisant de la montée en compétences continue une habitude quotidienne de performance, les organisations peuvent transformer le développement des compétences d'une réaction défensive en un moteur durable de préparation de la main-d'œuvre.

Chaque responsable Learning le ressent.

Le rythme.

La pression.

L'écart croissant entre ce que les collaborateurs savent faire et ce que l'organisation a soudainement besoin qu'ils fassent.

Pas dans cinq ans.

Pas l'année prochaine.

Maintenant.

Les métiers se transforment.

Les flux de travail sont redessinés par l'IA.

Les équipes adoptent de nouveaux outils avant même d'avoir pleinement maîtrisé les précédents.

Les compétences qui restaient pertinentes pendant dix ans deviennent obsolètes en trois ans.

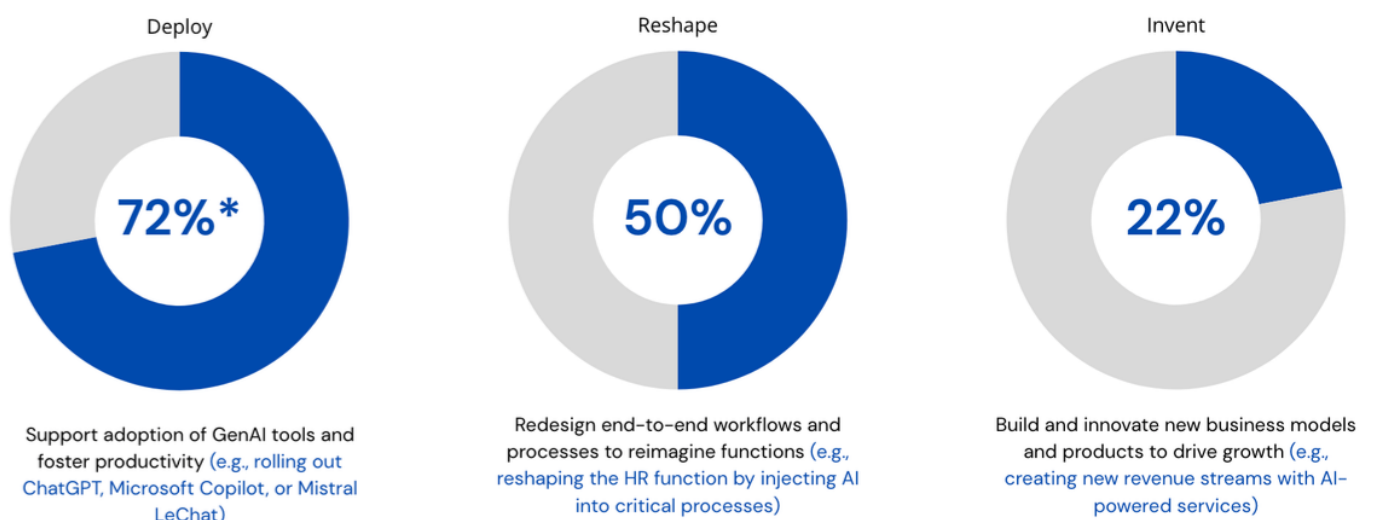
Et au milieu de ce tourbillon, les collaborateurs essaient de rester confiants, pertinents et employables.

Voilà la véritable réalité qui se cache derrière l'impératif de reskilling et d'upskilling : une main-d'œuvre qui avance à pleine vitesse alors que le terrain se dérobe constamment sous ses pieds.

Pour la fonction L&D, il ne s'agit pas d'un problème de formation.

Il s'agit d'un problème de capacités.

Half of respondents say their company is redesigning end-to-end workflows



*of respondents say their company is deploying GenAI tools

According to BCG studies, companies that create the most value with AI focus 80% of their investment on Reshape and Invent, in a few core processes

Sources, AI at Work, 2025 (n=10,635); BCG analysis.

Et les problèmes de capacités exigent une manière de penser différente.

L'évolution des compétences dépasse largement le contenu : elle redéfinit la manière dont les individus apprennent au travail

Pendant longtemps, le reskilling a été présenté comme un défi de contenu : produire davantage de formations, créer plus de modules et enrichir les catalogues d'apprentissage.

Mais lorsque les compétences évoluent plus vite que les contenus ne peuvent être produits, le modèle traditionnel s'effondre.

L'apprentissage passe alors d'une logique de **transmission de connaissances** à une logique de **développement de la performance**.

Pour la fonction L&D, cela change tout :

- l'unité de valeur n'est plus le cours suivi, mais la capacité développée ;
- l'objectif n'est plus la complétion, mais l'application, la maîtrise et l'impact ;
- la mesure n'est plus le nombre d'heures de formation, mais le niveau de préparation au moment où le besoin apparaît.

Cette évolution pousse les équipes Learning à fonctionner comme des **concepteurs de systèmes** plutôt que comme des fournisseurs de contenu.

Elles doivent cartographier les workflows.

Identifier les points de friction.

Intégrer l'accompagnement là où les décisions sont prises.

Construire des architectures d'apprentissage qui accompagnent le travail au lieu d'évoluer en parallèle.

Si le reskilling représente le « quoi », cette approche représente le « comment ».

La fonction L&D est désormais au cœur de la stratégie de l'entreprise

L'époque où la formation constituait une simple fonction support est terminée.

Le reskilling influence aujourd'hui :

- la productivité ;
- l'expérience client ;
- l'innovation ;
- la vitesse de transformation.

Les organisations ne peuvent plus exécuter leur stratégie si leurs collaborateurs ne sont pas capables **d'apprendre au rythme de cette stratégie**.

Cela confère à la fonction L&D une nouvelle mission :

- identifier les capacités les plus importantes pour l'entreprise ;
- distinguer les compétences critiques des compétences secondaires ;
- collaborer avec les opérations afin de repenser les workflows ;

- construire des viviers de talents fondés sur les compétences plutôt que sur les intitulés de poste ;
- accompagner les dirigeants dans la dimension psychologique du changement rapide.

L'équipe Learning devient un instrument stratégique.

Non parce qu'elle dispense des formations.

Mais parce qu'elle permet à l'entreprise de s'adapter.

Lorsque la fonction L&D occupe ce rôle, le reskilling cesse d'être un coût pour devenir un avantage concurrentiel.

L'IA a changé les règles et les équipes Learning doivent évoluer avec elle

L'IA transforme la manière dont les individus apprennent, travaillent et développent leurs compétences.

Son impact est profond et immédiat :

- elle accélère l'identification des écarts de compétences ;
- elle personnalise l'apprentissage à grande échelle ;
- elle crée des environnements de pratique et de simulation en temps réel ;
- elle accompagne les collaborateurs directement dans leur contexte de travail ;

- elle libère les équipes L&D des tâches de production manuelles afin qu'elles se concentrent sur la conception des systèmes.

Mais l'IA élève également les exigences envers la fonction L&D.

Les équipes Learning doivent désormais développer :

- une culture de l'IA afin de concevoir des systèmes responsables ;
- une maîtrise des données pour interpréter les signaux et mesurer l'impact ;
- une intelligence des workflows pour intégrer le développement là où il compte vraiment ;
- des compétences de coaching pour accompagner les collaborateurs dans l'incertitude ;
- une logique de produit permettant de construire des écosystèmes d'apprentissage évolutifs.

L'IA ne remplace pas la fonction L&D.

Elle amplifie les équipes qui savent l'utiliser et marginalise celles qui ne s'adaptent pas.

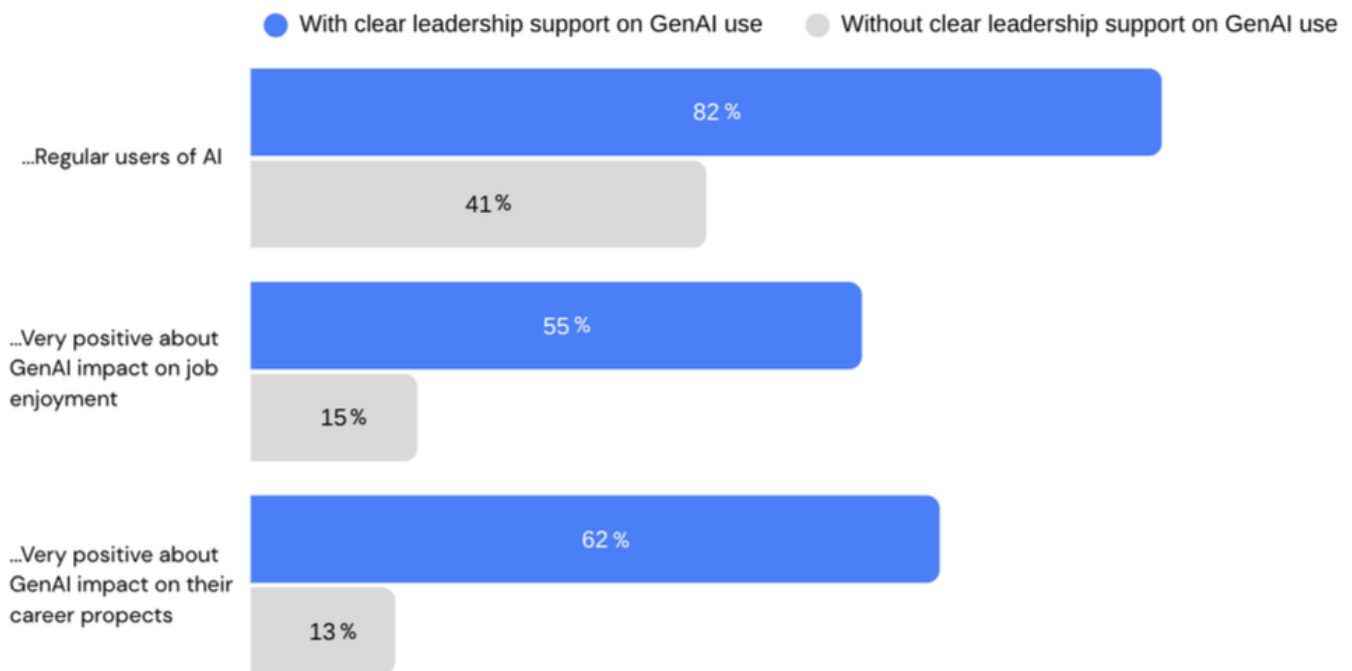
L'impact humain : peur, fatigue et besoin de sécurité psychologique

Derrière les indicateurs et les modèles se cache une réalité simple : le reskilling est avant tout un processus humain.

Les collaborateurs sont épuisés.

Beaucoup craignent d'être dépassés.

Share of employees who are...



AI at Work, 2025 (n=3,537); BCG analysis

Note: Regular users = people that use AI several times a week or daily.

Certains doutent de leur capacité à s'adapter.

D'autres dissimulent leurs difficultés.

Le reskilling ne fonctionne que lorsque les individus se sentent suffisamment en sécurité pour essayer, échouer, apprendre et progresser.

Cela crée de nouvelles responsabilités pour la fonction L&D :

- créer des environnements où l'expérimentation est normale ;
- proposer des espaces de pratique limitant le risque et l'embarras ;
- aider les managers à devenir des coaches de développement ;

- communiquer clairement, régulièrement et honnêtement sur les raisons du changement ;
- faire en sorte que l'apprentissage soit perçu comme une opportunité plutôt qu'une obligation.

Sans sécurité psychologique, le reskilling devient une simple démarche de conformité.

Avec elle, il devient un vecteur de transformation.

Le leadership détermine le succès ou l'échec du reskilling

Le reskilling n'est pas une initiative L&D.

C'est un comportement de leadership.

Lorsque les dirigeants apprennent ouvertement, les collaborateurs suivent.

Lorsqu'ils évitent les outils d'IA, les équipes se figent.

Lorsqu'ils privilégient le développement des capacités plutôt que le confort des habitudes, les systèmes évoluent.

Un reskilling efficace exige des leaders qui :

- montrent l'exemple en restant curieux ;
- renforcent les apprentissages dans les interactions quotidiennes ;
- protègent du temps pour le développement ;
- encouragent l'expérimentation ;
- récompensent le développement des capacités autant que les résultats.

Le reskilling réussit lorsque les dirigeants considèrent l'apprentissage comme une composante du travail et non comme une interruption de celui-ci.

**La prochaine décennie
appartiendra aux organisations
qui apprendront le plus vite**

Le reskilling et l'upskilling ne sont plus des programmes ponctuels.

Ils constituent désormais le système d'exploitation des organisations modernes.

Pour la fonction L&D, c'est un moment d'élévation.

Les équipes Learning ne sont plus des créatrices de contenu.

Elles deviennent des constructrices de moteurs de développement des capacités, des conceptrices d'écosystèmes d'apprentissage et des orchestratrices de la préparation organisationnelle.

L'avenir appartiendra aux organisations capables de :

- requalifier leurs collaborateurs à grande échelle ;
- développer les compétences en temps réel ;
- apprendre aussi rapidement que le monde évolue.

Et les équipes qui les guideront seront celles qui comprendront que le reskilling ne consiste pas simplement à enseigner de nouvelles compétences.

Il s'agit de donner à l'organisation la capacité de devenir quelque chose de nouveau, encore et encore.

Lorsque l'apprentissage atteint ce niveau de puissance, il cesse d'être une fonction.

Il devient une force.

When skills age faster than roles, readiness becomes the real advantage.

If you're rethinking how reskilling can keep pace with constant change, reach out to us at emilie@goat-learning.com.

Reskilling isn't about producing more learning—it's about building capability where work happens.

Contact us at emilie@goat-learning.com to discuss how L&D can architect scalable, work-embedded upskilling systems.

Reskilling only works when people feel safe enough to learn, try, and stretch.

If you're exploring how learning can build confidence alongside capability, let's talk at emilie@goat-learning.com.

Reskilling succeeds when leaders treat learning as part of the job—not an extra.

Reach out at emilie@goat-learning.com to explore how leadership behaviors can turn upskilling into a daily performance habit.

À propos de GOAT LEARNING®

GOAT LEARNING® est une société de conseil, d'intégration et d'outsourcing spécialisée dans les solutions EdTech et Learning. Forte de plus de 15 ans d'expérience du marché et de collaborations avec des groupes Global 500 et SBF120, elle accompagne les entreprises dans la conception, la sélection, le déploiement et l'optimisation de leurs écosystèmes de formation. Positionnée comme Trusted Advisor, GOAT LEARNING® conjugue expertise technologique, compréhension fine des enjeux Learning & Development et exigence d'exécution pour transformer les investissements learning en leviers concrets d'upskilling, de développement des skills, d'engagement des apprenants et de performance durable. Son approche s'inscrit pleinement dans les dynamiques de Skills Based Organization, afin d'aider les entreprises à mieux aligner leurs stratégies talents, leurs priorités business et leurs dispositifs de formation. Grâce à un écosystème réunissant plus de 24 partenariats stratégiques et 250+ fournisseurs de contenus, technologies et services, GOAT LEARNING® poursuit une ambition simple : faire de la formation un actif stratégique, mesurable et créateur de valeur pour l'entreprise.

About GOAT LEARNING®

GOAT LEARNING® is a consulting, integration, and outsourcing firm specialized in EdTech and Learning solutions. Backed by more than 15 years of market experience and collaborations with Global 500 and SBF120 companies, it supports organizations in the design, selection, deployment, and optimization of their learning ecosystems. Positioned as a Trusted Advisor, GOAT LEARNING® combines technology expertise, a sharp understanding of Learning & Development challenges, and strong execution capabilities to turn learning investments into tangible drivers of upskilling, skills development, learner engagement, and sustainable performance. Its approach is fully aligned with Skills Based Organization dynamics, helping companies better connect their talent strategies, business priorities, and learning initiatives. Through an ecosystem of more than 24 strategic partnerships and 250+ content, technology, and service providers, GOAT LEARNING® pursues a simple ambition: to make learning a strategic, measurable, and value-creating asset for the business.

Bibliography

Accenture – Reinventing Work 2025

<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-4/accenture-360-value-report-2025.pdf>

BCG – AI at Work 2025

<https://www.bcg.com/publications/2025/ai-at-work-momentum-builds-but-gaps-remain>

BCG – AI Radar 2025

<https://web-assets.bcg.com/0b/f6/c2880f9f4472955538567a5bcb6a/ai-radar-2025-slideshow-jan-2025-r.pdf>

Financial Services Skills Commission – Annual Skills Report 2026

<https://financialservicesskills.org/wp-content/uploads/2026/03/Annual-Skills-Report-2026.pdf>

Fosway Group – 2026 Fosway 9-Grid Learning Systems

<https://www.fosway.com/9-grid-2/learning-systems/>

IELA – The New Era of Corporate Learning & Development

<https://www.intelligententerpriseleaders.com/hr-the-future-of-work/reports/the-new-era-of-corporate-learning-development>

iMocha – 24 Key Upskilling Statistics

<https://www.imocha.io/blog/upskilling-statistics>

LinkedIn Learning – Workplace Learning Report 2025

<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

McKinsey & Company – Human Capital at Work

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience>

OECD – Skills Outlook 2025

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2025_26163cd3-en.html

WEF – Future of Jobs Report 2025

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>