

AI & Skills: The Two Priorities That Will Redefine L&D

GOAT LEARNING®



En faisant de la maîtrise de l'IA et du développement dynamique des compétences deux priorités indissociables, en permettant à la fonction L&D de concevoir des systèmes de développement adaptatifs et en alignant l'apprentissage sur les besoins réels de la performance en temps réel, les organisations peuvent transformer l'accélération du changement en un moteur durable de préparation, de confiance et de croissance.

Quelque chose d'inhabituel se produit aujourd'hui au sein des organisations. Les collaborateurs expérimentent les outils d'intelligence artificielle à une vitesse sans précédent. Les compétences deviennent obsolètes en quelques mois plutôt qu'en quelques années. Les processus de travail évoluent discrètement mais continuellement. Les managers se sentent responsables de transformations qu'ils ne maîtrisent pas encore totalement. Les dirigeants perçoivent les opportunités, tout en craignant d'être dépassés.

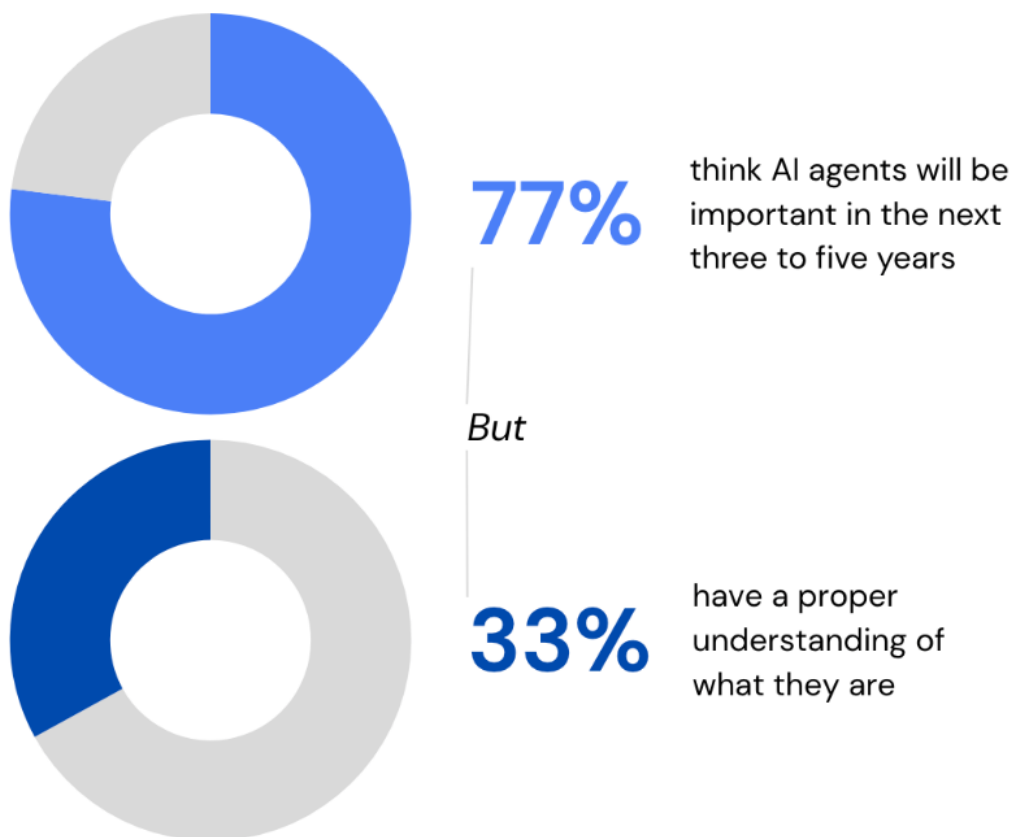
Et le L&D ? Il se retrouve au cœur d'une transformation qu'il n'a pas choisie mais qu'il est particulièrement bien placé pour piloter.

La nouvelle réalité est simple : l'intelligence artificielle et les compétences ne sont plus deux sujets distincts. Ils constituent désormais l'agenda prioritaire. Tout le reste dans le Learning & Development s'organise autour de ces deux forces.

L'IA n'est plus un outil, elle est devenue l'environnement de travail

L'intelligence artificielle ne se situe plus à côté du travail. Elle est intégrée au travail lui-même.

Elle rédige, synthétise, analyse, recommande, prédit, automatise et orchestre. Parfois, elle identifie même un



AI at work, 2025 (n=10,370); BCG analysis.

besoin de décision avant que les humains n'en prennent conscience.

Cette évolution crée une nouvelle base de compétences :

- La capacité à collaborer avec des systèmes intelligents.
- La capacité à superviser et vérifier les résultats produits par l'IA.
- La capacité à détecter les erreurs, limites et biais.
- La capacité à concevoir des processus de travail dans lesquels l'IA réalise une partie des tâches.
- La capacité à exercer son esprit critique dans un environnement augmenté par l'IA.

La culture de l'IA n'est pas une compétence technique. C'est une compétence de performance.

Elle représente l'équivalent de la culture numérique d'il y a vingt ans, mais avec une courbe d'apprentissage plus rapide et des conséquences bien plus importantes.

Pour le L&D, cela change profondément la mission. Former les collaborateurs à utiliser des outils d'IA n'est plus suffisant. Il faut développer les compétences qui leur permettront d'être performants avec l'IA.

Les compétences sont devenues une cible mouvante

Les compétences étaient autrefois relativement stables. Ce n'est plus le cas.

L'IA automatise désormais des tâches dans pratiquement toutes les fonctions, des

opérations terrain jusqu'aux postes de direction. Des compétences qui définissaient autrefois l'expertise sont en train d'être redéfinies. De nouveaux écarts apparaissent presque du jour au lendemain.

Les collaborateurs ressentent souvent cette érosion avant même que les dirigeants ne la perçoivent.

Le résultat est un décalage grandissant entre les compétences que les organisations pensent posséder et celles qu'elles possèdent réellement.

Dans ce contexte, le L&D doit devenir le capteur stratégique de l'entreprise en :

- Identifiant en continu les écarts de compétences.
- Suivant l'évolution des rôles sous l'effet de l'IA.
- Construisant des parcours adaptatifs plutôt que des programmes figés.
- Remplaçant les approches basées sur les postes par des approches fondées sur les capacités.
- Aidant les équipes à désapprendre autant qu'à apprendre.

L'enjeu n'est pas de former davantage.

L'enjeu est de développer des compétences dont la vitesse d'évolution, la nature et la valeur changent sous l'effet de l'intelligence artificielle.

L'IA et les compétences sont interdépendantes

C'est probablement l'idée la plus importante que le L&D doit intégrer.

**L'IA élève le plafond de la performance.
Les compétences élèvent son plancher.**

Sans compétences liées à l'IA, les individus stagnent.

Sans compétences humaines, l'IA devient une source de confusion et de risques.

Sans les deux, les organisations prennent du retard.

Ces deux priorités se renforcent mutuellement :

- L'IA permet d'évaluer les compétences en temps réel.
- Les compétences déterminent si l'IA crée de la valeur ou du risque.
- L'IA personnalise le développement à grande échelle.
- Les compétences permettent une collaboration responsable avec les systèmes intelligents.
- L'IA accélère le développement des capacités.
- Les compétences permettent aux organisations de rester adaptables à mesure que la technologie évolue.

L'IA et les compétences ne constituent pas deux trajectoires parallèles. Elles forment une seule et même boucle que le L&D doit orchestrer.

Les managers deviennent des accélérateurs... ou des freins

Les transformations liées à l'IA et aux compétences échouent rarement à cause de la technologie. Elles échouent souvent faute de capacité managériale.

Les managers doivent désormais :

- Accompagner leurs équipes dans des processus de travail enrichis par l'IA.
- Identifier les nouveaux écarts de compétences.
- Définir des pratiques d'utilisation sûres et responsables.
- Instaurer un climat de sécurité psychologique pendant les phases d'apprentissage.
- Intégrer le développement des compétences dans le rythme quotidien du travail.

Or, de nombreux managers manquent encore de confiance dans leur propre usage de l'IA et dans leur capacité à développer les compétences de leurs équipes.

Le L&D doit donc considérer les managers comme les premiers apprenants de la chaîne.

Cela implique :

- De développer leur maîtrise pratique de l'IA.
- De les aider à comprendre les nouveaux modèles de compétences.
- De leur fournir des outils concrets pour accompagner la montée en compétences.

- De concevoir des parcours spécifiques à leurs enjeux réels.
- De les encourager à montrer l'exemple en apprenant ouvertement.

Si les managers n'évoluent pas, les équipes n'évolueront pas non plus.

La dimension humaine : les compétences créent la confiance

Les individus n'ont pas réellement peur de l'intelligence artificielle.

Ils ont peur de ne pas réussir à suivre son rythme.

Ils craignent de prendre du retard. Ils craignent de commettre des erreurs avec des outils qu'ils comprennent mal. Ils s'interrogent sur leur utilité future, leur crédibilité et parfois même leur identité professionnelle.

C'est pour cette raison que les compétences sont aussi importantes sur le plan émotionnel que sur le plan opérationnel.

Les compétences transforment l'anxiété en capacité d'agir.

Elles transforment la confusion en clarté.

Elles transforment le changement en opportunité.

Et le L&D est la seule fonction conçue pour développer cette infrastructure cognitive et émotionnelle à grande échelle.

Le L&D doit devenir un moteur de développement des capacités

Si l'IA et les compétences constituent les deux priorités majeures, alors la fonction L&D doit se transformer en profondeur.

Elle doit passer :

- De la production de contenu à l'orchestration des capacités.
- Des programmes à des écosystèmes adaptatifs.
- Des événements de formation à l'accompagnement continu.
- Des parcours génériques aux parcours de compétences personnalisés.
- De la mesure de la complétion à la mesure de l'impact sur la performance.
- D'un apprentissage isolé à un apprentissage intégré aux activités quotidiennes.

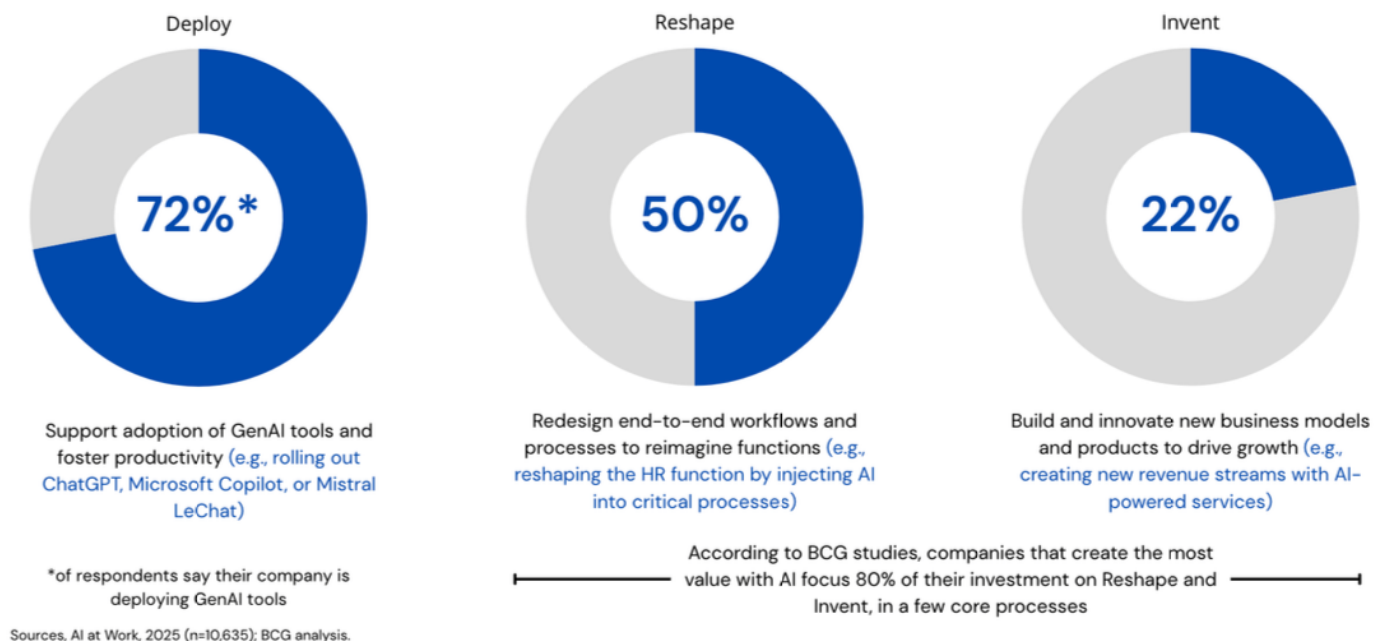
L'ère de l'IA impose aux professionnels du L&D de penser comme des architectes de systèmes, des analystes de données et des acteurs de la transformation, et non plus uniquement comme des experts pédagogiques.

L'IA transforme le travail. Les compétences détermineront qui réussira

Aujourd'hui, toutes les organisations sont confrontées à la même équation :

L'IA accélère le changement. Les compétences permettent de l'absorber.

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



L'IA redéfinit les rôles.

Les compétences redéfinissent les individus.

L'IA élargit le champ des possibles.

Les compétences transforment ce potentiel en résultats.

C'est pourquoi l'intelligence artificielle et les compétences ne sont pas simplement deux priorités parmi d'autres pour le L&D. Elles constituent le socle stratégique de la prochaine décennie de transformation des organisations.

Le Learning & Development dispose aujourd'hui du mandat, de l'influence et de la responsabilité nécessaires pour conduire cette évolution. Non pas en choisissant entre l'IA et les compétences, mais en les considérant comme un duo indissociable qui déterminera si les collaborateurs s'adaptent, progressent ou décrochent.

L'IA façonnera l'avenir du travail. Les compétences façonneront l'avenir des individus. Le L&D façonnera les deux.

AI raises the ceiling. Skills raise the floor. L&D must build both.

If you're exploring how to integrate AI fluency and dynamic skill-building into one capability system, reach out to us at emilie@goat-learning.com.

AI changes work weekly. Skills keep people ready daily.

Contact us at emilie@goat-learning.com to discuss how learning can stay aligned with real-time performance needs.

Teams evolve only when managers evolve first.

If you're rethinking how to equip managers to coach AI-enabled performance and emerging skills, let's talk at emilie@goat-learning.com.

People aren't afraid of AI—they're afraid of not keeping up.

Reach out at emilie@goat-learning.com to explore how learning can build the confidence and capability that make AI adoption sustainable.

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

BCG – AI at Work 2025

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

BLEND ed – AI Skill Gap Analysis 2026

<https://www.blend-ed.com/blog/ai-skill-gap-analysis>

Deloitte – Tech Trends 2026

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends.html>

eLearning Industry – AI Trends in L&D for 2026

<https://elearningindustry.com/ai-trends-in-l-d-for-2026-architecting-human-ai-capabilities-for-maximum-impact>

Fosway Group – 2026 Fosway 9-Grid Learning Systems

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

Frontiers of Digital Education – Empowering Personalized Learning with Generative AI (2025)

<https://link.springer.com/article/10.1007/s44366-025-0056-9>

Learning Guild – Unlocking AI's Full Potential in L&D: A Strategic Shift for 2025

<https://www.learningguild.com/articles/unlocking-ais-full-potential-in-l-d-a-strategic-shift-for-2025>

Learning Pool – AI in L&D: Personalized and Adaptive Learning at Scale (2025)

<https://learningpool.com/blog/ai-in-l-d-personalized-and-adaptive-learning-at-scale>

LinkedIn Learning – Workplace Learning Report 2025

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

McKinsey – The State of AI 2025

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>