

L&D Under Pressure: Reinventing Capability in an Age That Won't Slow Down

GOAT LEARNING®



En réinventant la formation comme un système de performance dynamique intégré aux flux de travail, en permettant à la fonction L&D de répondre à l'accélération des exigences grâce à une intelligence adaptative et en faisant du développement des capacités une responsabilité collective, les organisations peuvent transformer la pression d'une contrainte en un catalyseur de développement plus solide, plus rapide et plus résilient.

Aujourd'hui, un fossé se creuse au sein des organisations.

Il suffit d'observer les agendas surchargés et les boîtes mail saturées pour le constater.

Les équipes doivent apprendre plus vite.

Les managers doivent diriger différemment.

Les compétences deviennent obsolètes à une vitesse record.

Et l'on demande à la fonction L&D de « régler le problème », sans davantage de temps, de ressources ni de visibilité.

Dans de nombreuses organisations, la fonction L&D porte désormais un paradoxe :

trop stratégique pour être ignorée, trop sollicitée pour réussir facilement, et trop essentielle pour échouer.

La pression est réelle.

Mais elle révèle également une réalité plus profonde :

La fonction L&D n'est plus une fonction support.

Elle est devenue un moteur de développement des capacités.

Et lorsqu'un moteur change d'environnement, il doit être réinventé.

Le piège de l'accélération : lorsque la transformation dépasse les capacités

Le travail ne se transforme plus par vagues.

Il évolue désormais par impulsions : plus courtes, plus rapides et incessantes.

Nouveaux outils.

Nouveaux processus.

Nouveaux copilotes IA.

Nouvelles attentes en matière de productivité, de communication et de collaboration.

Au moment où la fonction L&D met en ligne un parcours de formation, le travail a déjà changé de forme.

C'est pourquoi les méthodes traditionnelles du L&D montrent aujourd'hui leurs limites :

- le contenu prend trop de temps à produire ;
- les compétences évoluent trop vite ;
- les demandes arrivent de manière imprévisible ;
- les priorités métiers changent souvent en cours de programme.

La pression ne provient pas de la fonction L&D.

Elle provient d'un environnement qui évolue plus rapidement que les modèles de fonctionnement du L&D.

Ce dont les organisations ont besoin aujourd'hui n'est pas de davantage de production.

Elles ont besoin d'un **accompagnement adaptatif**.

Les équipes Learning doivent passer :

- de la planification à la détection des signaux ;
- de la diffusion à l'orchestration ;
- de la production de contenus au développement des capacités en temps réel.

La vague de l'IA : des attentes immenses sans véritable mode d'emploi

En deux ans, l'intelligence artificielle a créé davantage de pression pour la fonction L&D que la plupart des innovations au cours des vingt dernières années.

Soudainement, tout le monde doit acquérir :

- une culture de l'IA ;
- une maîtrise des données ;
- un jugement éthique ;
- des compétences en prompting ;
- des capacités de prise de décision fondées sur des scénarios ;
- une aptitude à repenser les workflows ;
- des compétences de coaching managérial.

Et tout cela doit être développé immédiatement.

Pourtant, les messages adressés au L&D sont souvent contradictoires :

« Formez à l'IA, mais ne promettez pas trop. »

« Développez les compétences, mais rapidement. »

« Rendez tout le monde confiant, mais sans prendre de risques. »

« Adoptez vous-mêmes l'IA, mais sans commettre d'erreurs. »

Cette contradiction accroît encore la pression.

La fonction L&D doit comprendre suffisamment bien l'IA pour l'enseigner tout en l'adoptant suffisamment rapidement pour rester pertinente.

Il ne s'agit plus simplement d'un défi d'apprentissage.

Il s'agit d'un changement d'identité.

La fonction L&D passe du rôle de créateur de contenu à celui d'architecte de la performance augmentée par l'IA.

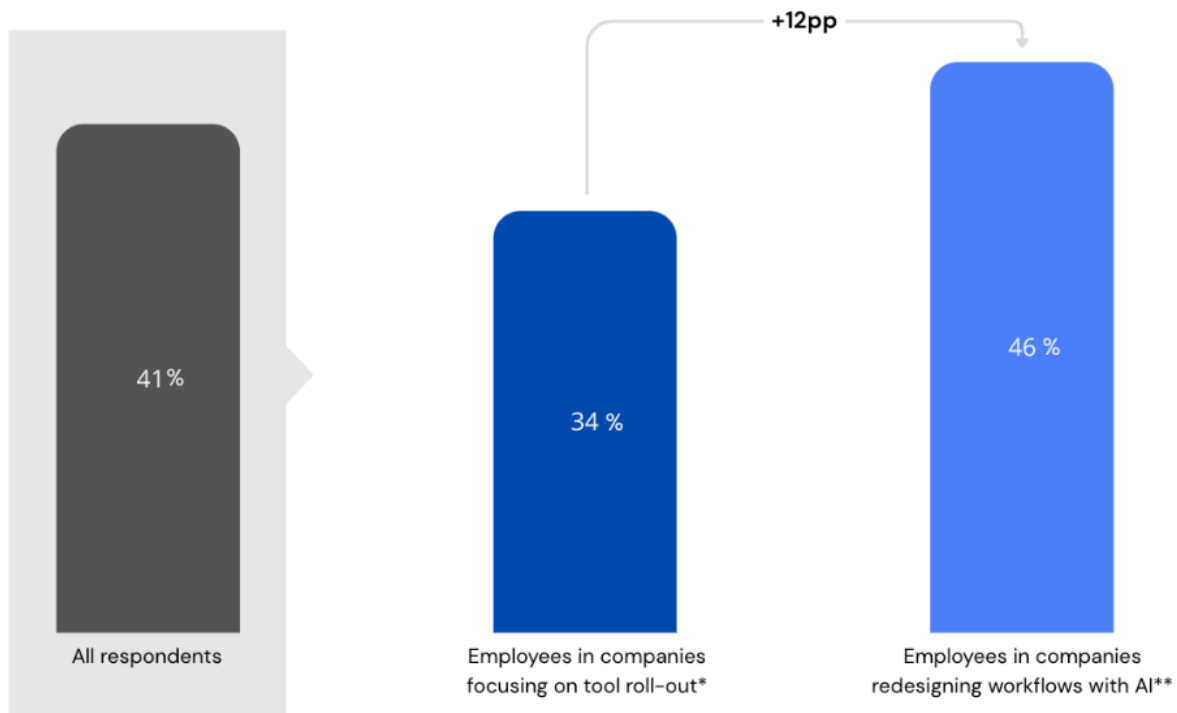
La pression humaine : anxiété, fatigue et disparition de l'espace d'apprentissage

Les collaborateurs travaillent désormais dans un sprint permanent.

Le travail augmente.

L'attention diminue.

Share of respondents who think their job will certainly or probably disappear entirely in the next ten years



AI at Work, 2025 (n=10,365); BCG analysis

*Company is doing Deploy only (roll-out of off-the-shelf AI tools)(n=2,551).

**Company is doing some Reshape (end-to-end workflow redesign) or Invent (new business models emerging from AI). Company might also be doing Deploy (n=6,450).

Les priorités se multiplient.

Le temps disparaît.

Le résultat est un nouveau problème structurel : la **dette d'apprentissage**.

Autrement dit, l'écart grandissant entre ce que les individus doivent savoir et le temps dont ils disposent pour l'apprendre.

La fonction L&D subit alors une double pression :

- les collaborateurs ont besoin de plus de soutien que jamais ;
- mais ils disposent de moins de temps que jamais.

À cela s'ajoute la charge émotionnelle liée à l'IA :

- la peur de devenir obsolète ;
- l'incertitude quant aux attentes ;
- le recul du sentiment de sécurité psychologique.

Dans cet environnement, la fonction L&D hérite d'une nouvelle responsabilité :

protéger l'expérience humaine de l'apprentissage.

Pas seulement transmettre des compétences.

Reconstruire la confiance.

Pas seulement concevoir des cours.

Créer du calme.

Pas seulement diffuser de l'information.

Redonner du pouvoir d'agir.

Le paradoxe du leadership : des attentes élevées, un alignement insuffisant

Les dirigeants réclament des résultats :

- davantage de productivité ;
- plus de préparation ;
- plus de transformation.

Mais ils peinent souvent à formuler clairement les capacités nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Lorsque les priorités changent chaque semaine, la fonction L&D devient une zone tampon chargée de transformer l'ambiguïté en plans d'action.

Lorsque les stratégies accélèrent sans explication, elle devient interprète stratégique.

Lorsque les dirigeants adoptent l'IA plus vite que leurs équipes, elle devient médiatrice.

La pression exercée sur les dirigeants devient une pression exercée sur le L&D.

Pourtant, la fonction L&D ne peut répondre aux attentes sans des leaders qui :

- considèrent l'apprentissage comme une infrastructure et non comme un coût ;
- accordent du temps au développement ;
- incarnent l'apprentissage continu ;
- communiquent clairement sur le changement ;
- donnent aux managers les moyens de renforcer les apprentissages.

Lorsque le leadership évolue, la fonction L&D respire.

Lorsqu'il hésite, elle absorbe les chocs.

Le modèle doit changer : passer de la production à l'accompagnement

La véritable pression vient d'un décalage entre les modèles de fonctionnement.

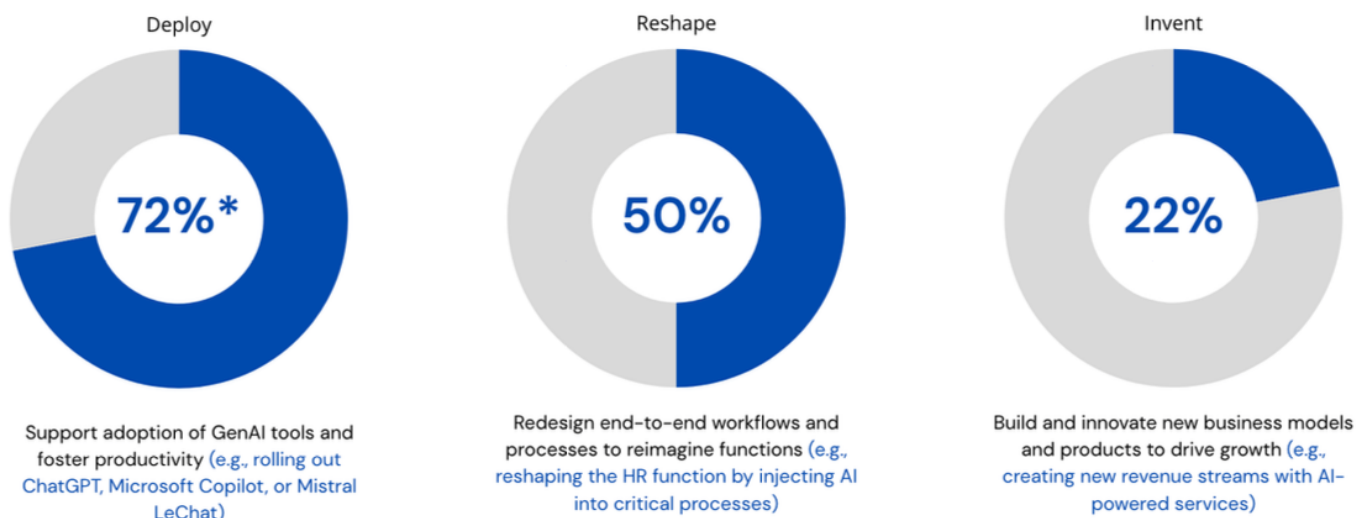
La plupart des équipes L&D continuent de fonctionner comme des usines à contenu.

Les entreprises ont désormais besoin de moteurs de développement des capacités.

Cela implique une transformation profonde :

- moins de cursus, davantage d'intégration dans les workflows ;

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



*of respondents say their company is deploying GenAI tools

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

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

- moins de planification, davantage d'écoute des signaux ;
- moins de propriété du contenu, davantage d'orchestration d'écosystèmes ;
- moins de temps consacré à produire, davantage de temps consacré à soutenir les managers et les équipes ;
- moins d'attention portée au volume d'apprentissage, davantage aux résultats en matière de capacités.

La pression n'est pas le signe d'un échec.

C'est le signal qu'une transformation est nécessaire.

La fonction L&D est poussée vers le rôle qu'elle aurait toujours dû occuper :

L'infrastructure cognitive et comportementale de l'organisation.

L'opportunité cachée derrière la pression

La pression révèle les faiblesses des systèmes.

Mais elle révèle également les possibilités.

La fonction L&D n'a jamais été aussi proche du cœur de la stratégie.

Jamais elle n'a été aussi importante pour la performance de l'entreprise.

Jamais elle n'a été aussi liée à la culture, au leadership et à la transformation.

La mission est plus difficile.

Mais elle est également plus importante.

Et l'influence est enfin à la hauteur des responsabilités.

Les systèmes, les outils, les relations et les états d'esprit que la fonction L&D construit aujourd'hui façonneront la capacité d'adaptation des organisations au cours de la prochaine décennie.

La pression n'est pas le problème. C'est le signal.

Si la fonction L&D est sous pression, c'est parce que l'organisation a plus que jamais besoin d'elle.

La vitesse du changement.

L'essor de l'IA.

La complexité émotionnelle.

Les ambiguïtés du leadership.

Tout converge aujourd'hui vers une seule fonction capable de transformer le chaos en capacités.

La fonction L&D ne se brise pas.

Elle est en train d'être reforgée.

L'avenir appartiendra aux équipes qui verront cette période non comme une surcharge, mais comme une élévation.

À celles qui redessineront leur modèle de fonctionnement.

À celles qui protégeront l'espace nécessaire à l'apprentissage.

À celles qui permettront aux individus de progresser malgré l'incertitude.

À celles qui considéreront la pression comme un catalyseur plutôt qu'une contrainte.

Car dans un monde qui ne ralentira pas, les organisations qui placent l'apprentissage au cœur du travail ne se contentent pas de survivre.

Elles façonnent ce qui vient ensuite.

When L&D is under pressure, it's usually because the organization needs it more than ever.

If you're navigating this tension, reach out to us at emilie@goat-learning.com to talk through what comes next.

Today's pressure isn't a failure signal—it's a redesign signal.

Contact us at emilie@goat-learning.com to discuss how L&D operating models can evolve to match the pace of change.

In a world that won't slow down, learning still needs space to exist.

If you're rethinking how L&D can protect focus, confidence, and capability, let's talk at emilie@goat-learning.com.

L&D is no longer a support function—it's the capability engine of the organization.

Reach out at emilie@goat-learning.com to explore how that role can be sustained, scaled, and supported under pressure.

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

Absorb Software – Enterprise L&D in 2026: Trends and Predictions

<https://www.absorblms.com/company/newsroom/together-trends-report-2026>

Access Learning – Future of L&D Report 2025

<https://www.theaccessgroup.com/en-gb/digital-learning/resources/the-future-of-l-d-report-2025-ai-adaptation-and-skills-revolution/>

BCG – AI at Work 2025

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

BCG – AI Fitness for CEOs

<https://www.bcg.com/publications/2025/ai-fitness-for-ceos>

BCG – AI Radar 2025

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

LinkedIn Learning – Workplace Learning Report 2025

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

Synthesia – AI in Learning & Development Report 2026

<https://www.synthesia.io/reports/ai-in-learning-and-development-report-2026>

TalentLMS – State of Workplace Learning Report 2026

<https://www.talentlms.com/research/learning-development-report-2026>