



En considérant l'apprentissage comme un levier stratégique, en incarnant eux-mêmes le développement continu et en alignant le développement des compétences sur les priorités de l'entreprise, les dirigeants peuvent transformer la fonction Learning & Development d'une activité de support en un véritable accélérateur de performance organisationnelle.

Une même scène se répète aujourd'hui dans toutes les organisations.

Des collaborateurs suivent un module de formation qui n'a aucun lien avec leurs priorités actuelles. Ils parcourent rapidement des contenus qu'ils maîtrisent déjà. Ils passent les sections qui leur semblent peu pertinentes. Ils cliquent sur « Suivant » simplement pour avancer.

Pendant ce temps, le travail évolue.

De nouvelles compétences apparaissent. Les outils changent. L'IA transforme les modes de travail. La charge de travail augmente plus vite que les individus ne peuvent suivre.

Le résultat ?

L'apprentissage devient une contrainte plutôt qu'un levier.

Les compétences deviennent obsolètes plus vite qu'elles ne sont renouvelées.

Et la fonction L&D se voit demander d'en faire toujours plus avec des systèmes conçus pour un monde qui n'existe plus.

C'est précisément là que la **personnalisation et l'apprentissage adaptatif** interviennent, non comme des fonctionnalités, mais comme des stratégies de survie.

Car un apprentissage générique ne peut plus suivre un travail qui ne l'est pas.

Et les compétences ne peuvent pas évoluer si l'apprentissage reste figé.

La personnalisation n'est plus une question de préférence, mais de précision

Pendant des années, la personnalisation consistait à recommander du contenu en fonction d'un poste ou d'un historique de formation.

Cette époque est révolue.

Aujourd'hui, la personnalisation repose sur la **précision des compétences** :

- Quelle compétence est nécessaire maintenant ?
- Quel écart de compétence freine la performance ?
- Quel comportement indique qu'un apprenant rencontre une difficulté ?
- Quelle erreur signale qu'une intervention est nécessaire ?
- Quelle tâche est en cours d'exécution et comment l'apprentissage peut-il la soutenir ?

Les systèmes adaptatifs remplacent le traditionnel :

« Voici un contenu susceptible de vous intéresser »

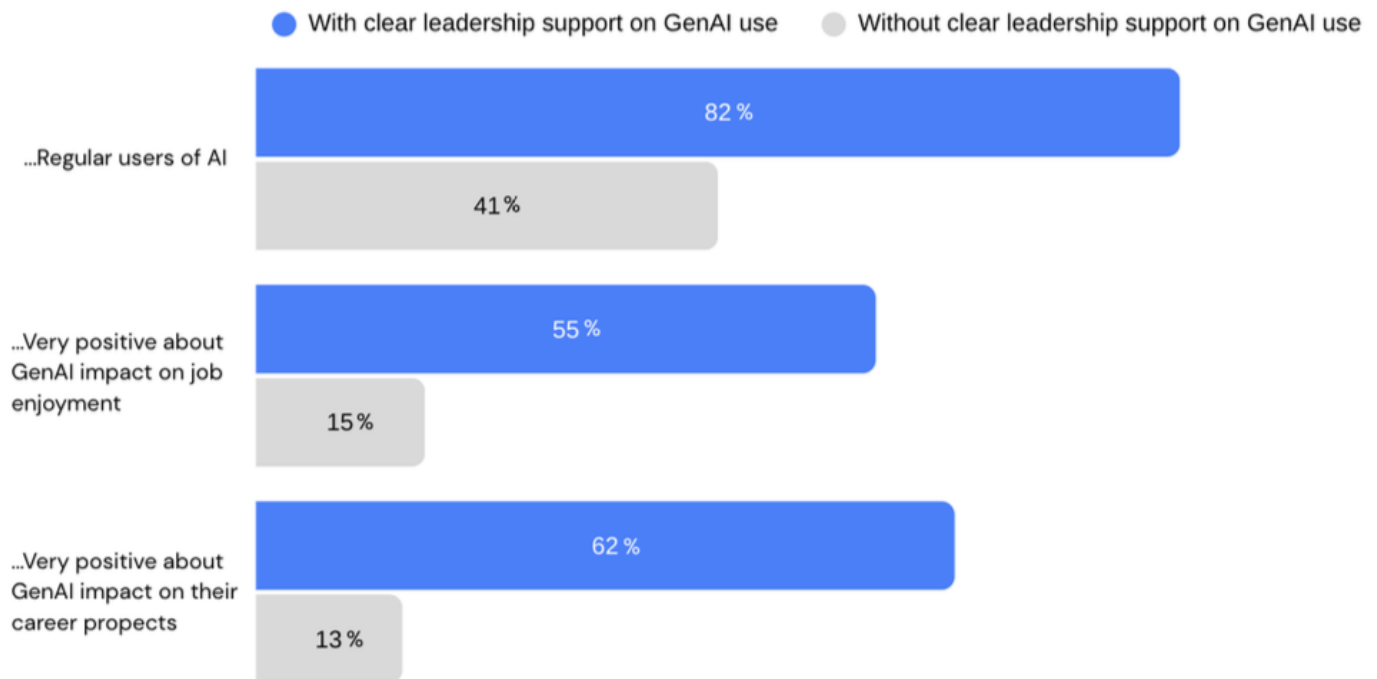
par :

« Voici ce dont vous avez besoin maintenant, et voici pourquoi. »

Pour la fonction L&D, cette évolution est profondément transformatrice.

Elle implique de passer de la simple curation de contenus à une véritable

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.

orchestration des capacités, en utilisant les données pour identifier avec précision la prochaine étape pertinente pour chaque apprenant.

Lorsque l'apprentissage devient précis, le développement devient inévitable.

L'apprentissage adaptatif rend l'apprentissage continu plutôt qu'occasionnel

L'apprentissage statique est lent.

Les exigences en matière de compétences ne le sont pas.

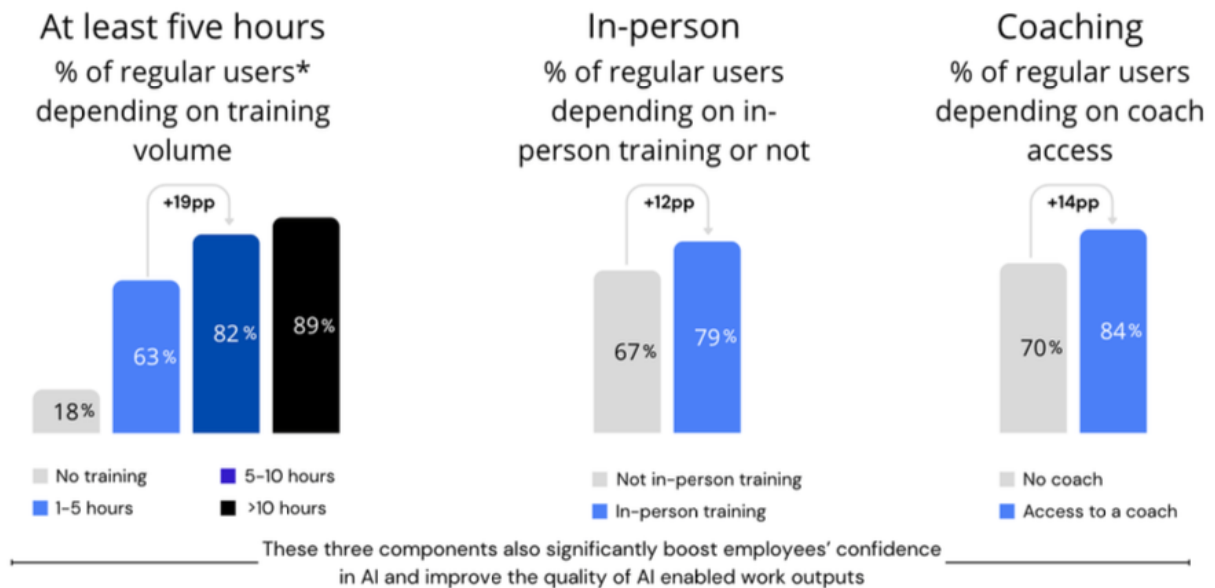
L'apprentissage adaptatif renverse le modèle en transformant l'apprentissage en

un **système vivant** qui évolue au même rythme que le travail :

- les parcours s'ajustent en fonction de la performance ;
- le niveau de difficulté évolue selon les compétences démontrées ;
- les contenus changent selon le contexte de travail ;
- les recommandations réagissent à l'obsolescence des compétences et aux besoins émergents ;
- les coachs IA interviennent exactement au moment où la confusion apparaît.

Dans ce modèle, les collaborateurs ne « vont plus en formation ».

At least five hours of instruction, in-person sessions, and coaching are key components of effective training



*Used AI every day or several days a week.

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

Note: How to read the chart: 79% of respondents who received more than five hours of training are regular AI users with 67% of those who received less than five hours training.

La formation vient à eux, de façon intelligente, discrète et continue.

Pour la fonction L&D, il ne s'agit pas seulement d'un gain d'efficacité.

Il s'agit d'une **refonte structurelle** de la fonction Learning.

L'apprentissage adaptatif permet aux organisations de maintenir leurs compétences à jour dans un environnement où rien ne reste stable.

Les compétences deviennent le système d'exploitation de la personnalisation

L'apprentissage adaptatif n'est intelligent que grâce aux données qui l'alimentent.

C'est pourquoi l'intelligence des compétences se trouve au cœur de la personnalisation moderne :

- les taxonomies de compétences identifient ce qui est important ;
- les évaluations de compétences détectent les écarts ;
- les signaux de compétences montrent comment les apprentissages sont appliqués ;
- les analyses de compétences orientent les décisions stratégiques ;
- les données de compétences unifient la gestion des talents, la formation et la planification des effectifs.

Lorsque la fonction L&D construit un écosystème centré sur les compétences, la personnalisation devient :

- pertinente ;
- contextualisée ;
- opportune ;
- mesurable.

Sans les compétences, la personnalisation repose sur des suppositions.

Avec elles, elle devient **un moteur de performance**.

L'IA transforme la personnalisation d'un travail manuel en une réalité à grande échelle

L'IA est la force qui rend possible l'apprentissage adaptatif à grande échelle.

Elle peut :

- analyser les comportements en temps réel ;
- détecter des micro-écarts invisibles pour les humains ;
- accompagner les collaborateurs dans leurs tâches ;
- générer instantanément des contenus personnalisés ;
- ajuster automatiquement les recommandations ;
- relier le développement des compétences aux résultats de performance.

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

Elle renforce ses capacités.

Au lieu de créer manuellement des parcours, la fonction L&D conçoit des **écosystèmes d'apprentissage** dans lesquels l'IA adapte le parcours.

Au lieu de deviner quelles compétences sont importantes, elle utilise les signaux de l'IA pour les prioriser.

Au lieu de proposer des programmes standardisés, elle construit des **environnements d'apprentissage dynamiques** qui évoluent quotidiennement.

Le rôle de la fonction L&D évolue : du créateur vers l'architecte, du fournisseur vers le facilitateur.

L'apprentissage adaptatif transforme le rôle des managers

Les managers influencent davantage la vitesse de développement des compétences que n'importe quel outil.

Mais la personnalisation modifie profondément leur rôle :

- ils n'attribuent plus des formations génériques ;
- ils accompagnent leurs équipes à partir de signaux de compétences visibles ;
- ils disposent d'informations précises sur les personnes ayant besoin de soutien ;
- ils renforcent l'apprentissage directement dans le travail quotidien ;
- ils aident les collaborateurs à interpréter les recommandations générées par l'IA.

Pour les managers, l'apprentissage adaptatif apporte une réponse claire :

Qui a besoin de quoi, quand et pourquoi.

Pour la fonction L&D, cela signifie fournir aux managers des moyens simples d'intégrer l'apprentissage dans les rituels d'équipe : points de suivi, boucles de feedback et planification opérationnelle.

Lorsque les managers adoptent la personnalisation, les équipes se transforment.

L'impact humain : moins de surcharge, plus d'élan

Les collaborateurs sont fatigués.

Submergés par les outils.

Pressés par les échéances.

Noyés dans la complexité.

Incertains quant à ce qu'ils doivent apprendre ensuite.

Inquiets à l'idée de prendre du retard.

La personnalisation réduit cette charge cognitive :

- elle resserre le champ d'attention ;
- elle donne une direction ;
- elle clarifie les priorités ;
- elle rend les progrès visibles ;
- elle restaure un sentiment de maîtrise et de contrôle.

L'apprentissage adaptatif transforme :

« Je n'ai pas le temps »

en

« C'est exactement ce dont j'ai besoin maintenant. »

Il n'exige pas davantage de temps.

Il en fait gagner.

Il n'ajoute pas du contenu.

Il élimine le bruit.

Dans des environnements en mutation rapide, ce soulagement psychologique n'est pas un luxe.

C'est un véritable facteur de performance.

L'apprentissage adaptatif n'est pas l'avenir. C'est la solution adaptée au présent.

La question n'est pas de savoir si les organisations ont besoin de personnalisation.

La vraie question est de savoir si elles peuvent encore se permettre de conserver des systèmes d'apprentissage qui ne sont pas adaptatifs.

Car lorsque le travail change chaque semaine, lorsque l'IA redéfinit les rôles du jour au lendemain et lorsque les compétences deviennent obsolètes plus vite que les programmes ne peuvent être mis à jour, l'apprentissage adaptatif devient le seul modèle durable.

Pour la fonction L&D, la feuille de route est claire :

- construire des systèmes centrés sur les compétences ;
- intégrer l'apprentissage dans les flux de travail ;
- utiliser l'IA comme couche d'intelligence ;
- permettre aux managers de soutenir la progression ;
- concevoir des écosystèmes capables de s'adapter en continu.

La personnalisation n'est pas une tendance.

C'est la manière dont l'apprentissage reste synchronisé avec le travail.

C'est la manière dont les collaborateurs conservent leur confiance face à l'incertitude.

C'est la manière dont les organisations restent compétitives lorsque le changement ne ralentit jamais.

L'apprentissage adaptatif ne consiste pas à personnaliser du contenu.

Il consiste à développer des capacités à la vitesse de la réalité.

Et c'est la nouvelle frontière de la fonction L&D.

Organizations don't transform because learning exists—they transform because leaders engage with it.

If you're exploring how leadership behavior can accelerate capability at scale, reach out to us at emilie@goat-learning.com.

Learning only becomes cultural when leaders model it publicly.

Contact us at emilie@goat-learning.com to discuss how leadership engagement can turn learning into a shared, visible expectation.

Managers are the true multipliers of learning—but they need leadership backing.

If you're rethinking how to equip and empower managers as capability builders, let's talk at emilie@goat-learning.com.

In fast-changing environments, learning should reduce uncertainty—not add to it.

Reach out at emilie@goat-learning.com to explore how leaders can humanize transformation through learning.

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>

BCG – AI Fitness for CEOs

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

Corporate Learning Network – Preparing for the Future: The Top Skills of 2026

<https://www.corporatelearningnetwork.com/leadership/articles/preparing-for-the-future-the-top-skills-of-2026>

eLearning Industry – Learning and Development in 2025 and What L&D Leaders Must Prepare For in 2026

<https://elearningindustry.com/learning-and-development-in-2025-a-year-of-acceleration-and-what-l-d-leaders-must-prepare-for-in-2026>

Fosway Group – 2026 Fosway 9-Grid Learning Systems

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

Gartner – L&D Leader Imperatives 2026

<https://www.gartner.com/en/human-resources/role/learning-and-development>

Harvard Business Publishing – 2025 Global Leadership Development Study

https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2025/07/HBI_2025-Global-Leadership-Development-Study_Research-Findings_May25.pdf

LinkedIn – Leadership Development in 2026: Skills That Actually Drive Performance

<https://www.linkedin.com/pulse/leadership-development-2026-skills-actually-drive-performance-du6yc>

LinkedIn Learning – Workplace Learning Report 2025

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

McKinsey – The Committed Innovator

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-committed-innovator-enabling-and-harnessing-the-innovation-process>