

## AI Disruption: When Learning Becomes the Operating System of Work

GOAT LEARNING®



***En réorganisant le travail autour de la collaboration entre l'humain et l'IA, en donnant à la fonction L&D les moyens de concevoir des écosystèmes d'apprentissage adaptatifs, et en intégrant l'intelligence directement au cœur de la performance quotidienne, les organisations peuvent transformer la disruption liée à l'IA, d'une force déstabilisatrice, en un véritable catalyseur de développement des compétences, de résilience et de croissance accélérée.***

Aujourd'hui, il suffit d'entrer dans n'importe quelle organisation pour ressentir une certaine dissonance.

Des équipes se précipitent pour adopter de nouveaux outils d'IA qu'elles comprennent à peine. Des managers jonglent avec des responsabilités qu'aucune fiche de poste n'avait anticipées. Des collaborateurs se demandent s'ils sont augmentés ou remplacés. Les processus évoluent plus vite que les individus ne peuvent se former. Et les équipes Learning se retrouvent au cœur de la tempête, sommées de réagir instantanément, stratégiquement et sans erreur.

Voilà le véritable visage de la disruption provoquée par l'IA.

Ni science-fiction, ni théorie abstraite.

Mais un fossé qui se creuse entre ce dont les organisations ont besoin et ce que leurs collaborateurs sont actuellement capables de faire.

La frustration est bien réelle. Le potentiel aussi.

Car au cœur de ce chaos se cache une opportunité rare : celle de repenser la manière dont les capacités sont développées, déployées et mises à l'échelle à travers l'entreprise.

C'est précisément là que la fonction L&D entre en jeu.

## L'IA ne transforme pas seulement le travail, elle redessine l'architecture des compétences

L'IA ne se contente pas d'automatiser des tâches.

Elle modifie les rôles, redistribue le jugement et redéfinit les frontières entre les contributions humaines et celles des machines.

Désormais, chaque poste comporte deux dimensions :

- une dimension **technique** que l'IA peut accélérer ;
- une dimension **humaine** que seules les personnes peuvent accomplir avec nuance, raisonnement et compréhension du contexte.

Pour la fonction L&D, cette évolution est majeure.

Les référentiels traditionnels de compétences, mis à jour une fois par an et diffusés au travers de formations, sont déjà obsolètes dès leur publication.

Ce dont les organisations ont besoin aujourd'hui, c'est d'une couche d'intelligence dynamique : une cartographie vivante des compétences émergentes, des compétences en déclin et des capacités hybrides qui n'existaient même pas il y a douze mois.

La disruption liée à l'IA oblige la fonction L&D à dépasser les catalogues de compétences pour entrer dans une logique de **détection des compétences**.

Il s'agit de lire les signaux.

D'anticiper les évolutions.

De développer les capacités non pas lorsqu'elles deviennent urgentes, mais lorsqu'elles deviennent inévitables.

### L'ère des systèmes d'apprentissage devient l'ère des écosystèmes d'apprentissage

L'essor de l'IA fait disparaître les frontières entre les plateformes.

Les flux de travail deviennent plus importants que les outils.

Les résultats deviennent plus importants que le contenu.

Trois disruptions convergent :

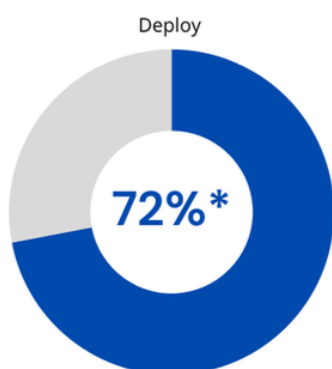
#### a. Les copilotes IA intégrés dans les outils métiers

L'apprentissage se déroule directement dans le CRM, l'environnement de développement, le SIRH ou la messagerie, c'est-à-dire là où le travail s'effectue réellement.

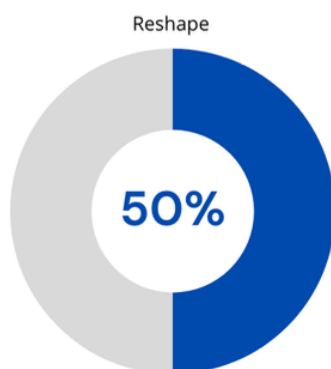
#### b. Les systèmes agentiques capables de guider, conseiller et même agir

L'apprentissage devient un soutien intégré au travail plutôt qu'un événement distinct.

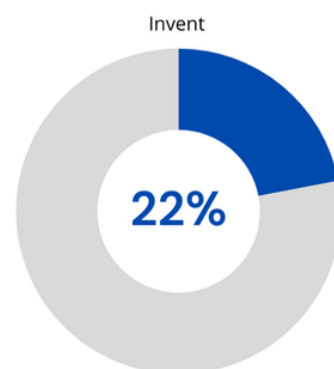
## Half of respondents say their company is redesigning end-to-end workflows



Support adoption of GenAI tools and foster productivity (e.g., rolling out ChatGPT, Microsoft Copilot, or Mistral LeChat)



Redesign end-to-end workflows and processes to reimagine functions (e.g., reshaping the HR function by injecting AI into critical processes)



Build and innovate new business models and products to drive growth (e.g., creating new revenue streams with AI-powered services)

\*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

### c. Le déclin des plateformes de formation à usage unique

Ce que l'on appelait autrefois la « diffusion de formation » devient désormais « l'orchestration des capacités ».

Pour les équipes L&D, cela signifie passer de la gestion de plateformes à la **conception d'écosystèmes** :

- connecter les systèmes ;
- intégrer les flux de données ;
- orchestrer des micro-guidances ;
- intégrer un accompagnement adaptatif à l'endroit même où les décisions sont prises.

L'objectif n'est plus d'amener les individus vers la formation.

Il est d'amener la formation au cœur du travail.

### Le nouveau playbook L&D : passer de la production de contenu à l'amélioration de la performance

L'IA a rendu la production de contenu peu coûteuse.

Les brouillons sont créés plus rapidement.

Les traductions sont plus rapides.

Les simulations sont plus rapides.

La vitesse n'est plus un facteur différenciant.

L'impact l'est devenu.

Cette réalité modifie profondément la mission de la fonction L&D.

La question n'est plus :

*« Comment produire davantage de formation ? »*

mais :

*« Comment améliorer la performance avec moins de friction ? »*

Cette évolution exige de nouvelles compétences :

- diagnostiquer les écarts au niveau des flux de travail ;
- concevoir des pratiques contextualisées ;
- intégrer des tuteurs ou agents IA dans les tâches critiques ;
- permettre aux managers de renforcer les nouveaux comportements ;
- mesurer les capacités plutôt que les taux de complétion ;
- orchestrer des écosystèmes plutôt que construire des cours.

Paradoxalement, la disruption liée à l'IA renforce l'importance stratégique de la conception pédagogique pilotée par l'humain.

Car produire du contenu est devenu facile.

Générer de **véritables changements de comportement** demeure une discipline profondément humaine.

## L'impact humain : une anxiété à grande échelle et pourquoi la fonction L&D doit rassurer

L'impact le plus important de la disruption liée à l'IA est psychologique, et non technologique.

Les collaborateurs s'interrogent :

- à quoi ressemblera l'avenir de leur métier ;
- s'ils seront capables de suivre le rythme ;

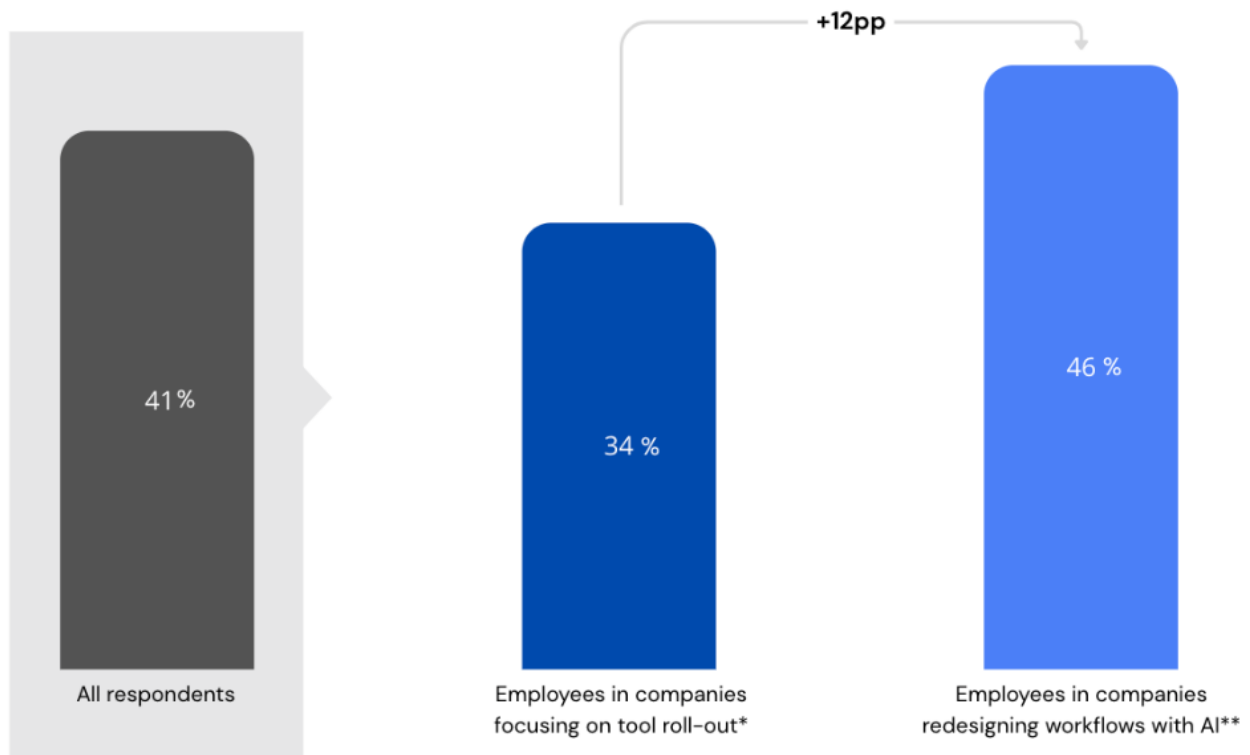
- quelles seront les compétences importantes demain ;
- quelle part de leur valeur restera véritablement humaine.

Sans accompagnement, la peur se propage.

Et lorsque la peur se propage, l'apprentissage s'arrête.

C'est dans ce contexte que la fonction L&D devient une force de stabilisation.

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 équipes Learning peuvent :

- démystifier l'IA et présenter des cas d'usage concrets ;
- révéler les aspects de chaque métier que l'IA ne peut pas accomplir ;
- offrir des espaces d'expérimentation sûrs et à faible risque ;
- aider les managers à accompagner plutôt qu'à céder à la panique ;
- normaliser l'expérimentation et l'amélioration continue ;
- transformer les récits de « remplacement » en récits d'« augmentation ».

Dans un environnement de travail accéléré par l'IA, **la confiance devient une compétence essentielle.**

Et la fonction L&D est idéalement placée pour la développer.

**Le leadership déterminera si l'IA devient source de chaos ou de développement des capacités**

La disruption liée à l'IA n'est pas un problème technologique.

C'est un sujet de leadership.

Les organisations dont les dirigeants font preuve de curiosité, utilisent l'IA avec transparence et encouragent l'expérimentation progressent plus rapidement.

Celles dont les dirigeants évitent l'IA ou la considèrent comme un simple projet annexe prennent immédiatement du retard.

Pour la fonction L&D, cela crée une nouvelle priorité :

**développer des leaders capables de travailler avec l'IA afin qu'ils puissent guider des équipes capables d'en faire autant.**

Les dirigeants doivent apprendre à :

- naviguer dans des environnements de travail combinant humains et IA ;
- accompagner leurs équipes dans l'incertitude ;
- gérer la performance lorsque des agents IA participent au travail ;
- garantir une utilisation éthique et responsable de l'IA ;
- construire des cultures où l'apprentissage est visible et continu.

Si les leaders ne se transforment pas, l'organisation ne pourra pas se transformer.

La fonction L&D devient alors le catalyseur de cette transformation.

**La disruption liée à l'IA n'est pas une question de technologie. C'est une question de capacités.**

La disruption liée à l'IA n'est pas une menace existentielle.

C'est une épreuve existentielle.

Et cette épreuve est simple :

**Les organisations peuvent-elles apprendre plus vite que le monde ne change ?**

Celles qui réussiront ne seront pas celles qui possèdent les modèles les plus avancés, les infrastructures technologiques les plus imposantes ou les automatisations les plus rapides.

Ce seront celles qui disposeront :

- des écosystèmes d'apprentissage les plus solides ;
- des talents les plus adaptables ;
- des leaders les plus engagés.

Dans cette nouvelle ère, la fonction L&D n'est plus une fonction support.

Elle devient le système d'exploitation de la transformation.

Et les organisations qui donneront à l'apprentissage cette place stratégique, celles qui considéreront la disruption liée à l'IA comme une révolution des capacités plutôt qu'un simple levier de réduction des coûts, écriront le modèle du travail de demain.

Toutes les autres passeront la décennie à tenter de rattraper leur retard.

**L'ère de la disruption est déjà là. L'ère des capacités commence maintenant.**

La disruption liée à l'IA est avant tout un défi d'apprentissage, bien plus qu'un défi technologique.

**AI disruption is ultimately a learning challenge, not a technology one.**

If you're rethinking how your organization builds capability at scale, reach out to us at [emilie@goat-learning.com](mailto:emilie@goat-learning.com) to continue the discussion.

**Turning disruption into capability requires re-architecting learning, not accelerating content.**

Contact us at [emilie@goat-learning.com](mailto:emilie@goat-learning.com) to explore how learning ecosystems can support human-AI collaboration in your organization.

**When AI accelerates change, confidence becomes a critical skill.**

If you're navigating the human impact of AI disruption, let's talk. Write to us at [emilie@goat-learning.com](mailto:emilie@goat-learning.com).

**L&D now sits at the center of enterprise transformation.**

Reach out at [emilie@goat-learning.com](mailto:emilie@goat-learning.com) to discuss how learning can become a strategic response to AI disruption—rather than a reactive one.

### **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>

**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 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>

**Donald H. Taylor – Global Sentiment Survey 2026**

[https://donalghtaylor.co.uk/research\\_base/global-sentiment-survey-2026/](https://donalghtaylor.co.uk/research_base/global-sentiment-survey-2026/)

**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/>

**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>

**McKinsey – Reimagine Learning and Development for the AI Age (2026)**

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/reimagine-learning-and-development-for-the-ai-age>

**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>

**The Access Group – 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/>