

**Skills Don't Stay Still: Why Maintaining Capabilities Is Now
L&D's Most Urgent Mission**
GOAT LEARNING®



Face à l'accélération des changements, aux transformations induites par l'IA et à la réduction du temps consacré à l'apprentissage, la fonction L&D doit faire de la mise à jour des compétences un système dynamique, continu et intégré aux flux de travail. Un système capable de préserver la performance d'aujourd'hui tout en développant l'adaptabilité nécessaire pour demain.

Il existe un phénomène que tous les responsables Learning reconnaissent aujourd'hui.

Les collaborateurs maîtrisent une compétence. Six mois plus tard, le processus de travail évolue. Les outils sont mis à jour. Les attentes changent. Le poste se transforme.

Et soudain, cette compétence devient dépassée, non pas parce que le collaborateur l'a oubliée, mais parce que le monde a avancé.

C'est la réalité silencieuse du monde du travail actuel : **les compétences ne s'érodent plus lentement, elles deviennent brusquement obsolètes.**

Les équipes ressentent cette pression. Les managers peinent à suivre le rythme. Les

dirigeants parlent de « pérenniser les compétences », mais l'avenir semble toujours arriver plus tôt que prévu.

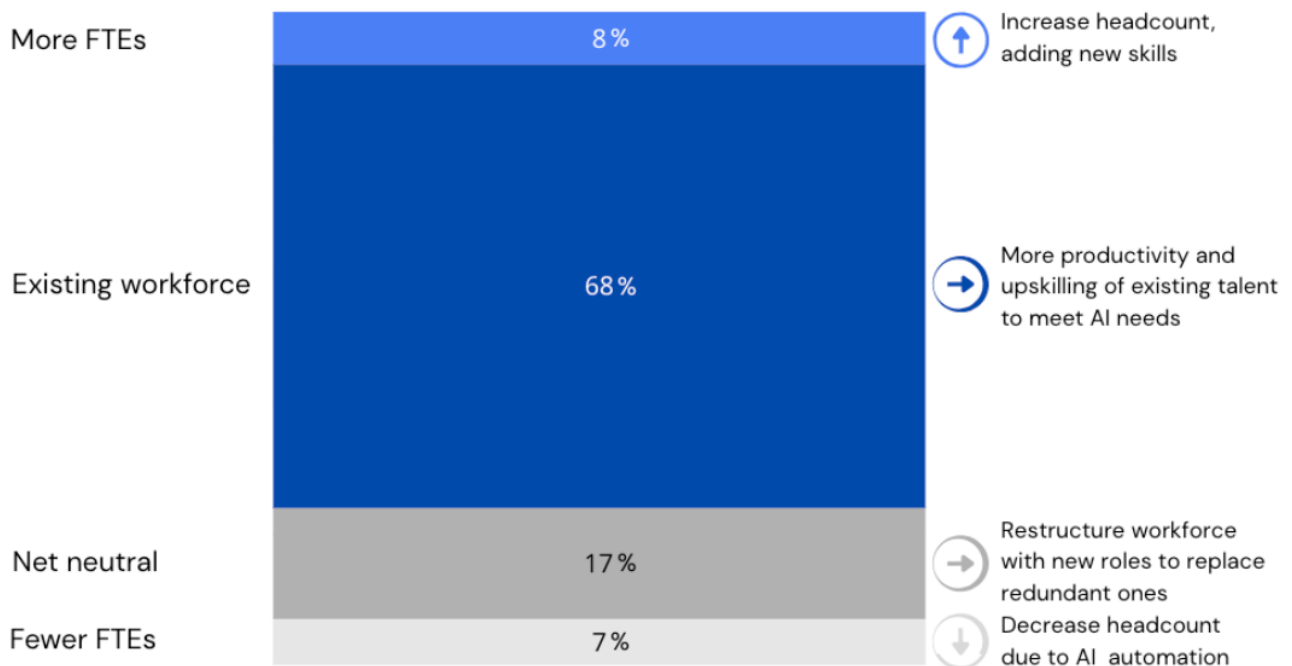
Et l'on demande encore une fois à la fonction L&D de « combler le déficit de compétences ».

Sauf que cette fois-ci, la cible évolue plus vite que les systèmes conçus pour la maintenir.

Le maintien des compétences n'est pas un problème de formation. C'est un problème structurel.

Et cela exige un changement profond dans la manière dont la fonction L&D comprend sa mission.

How do you expect the workforce in your organization to change?



BCG AI Radar 2025 (n=1,803)

Les compétences deviennent la nouvelle infrastructure du travail

Autrefois, les compétences étaient considérées comme des savoir-faire ou des aptitudes.

Aujourd'hui, elles sont devenues une véritable monnaie d'échange.

Tout repose sur elles :

- la performance ;
- la mobilité interne ;
- l'innovation ;
- la productivité ;
- la planification des effectifs ;
- et même l'adoption de l'IA.

Les organisations considèrent de plus en plus les compétences non comme des artefacts RH, mais comme une **infrastructure opérationnelle** :

- la base de la répartition du travail ;
- le prisme permettant d'évaluer la préparation des équipes ;
- la cartographie de la planification des effectifs ;
- le langage commun des systèmes de gestion des talents ;
- le moteur de l'accélération de la performance.

Pour la fonction L&D, cela transforme profondément le métier.

Au lieu de créer des formations, L&D doit désormais construire de véritables **écosystèmes de développement des capacités**, où les compétences sont

continuellement détectées, développées, renforcées et mesurées.

Il ne s'agit plus de campagnes de montée en compétences ponctuelles.

Il s'agit de créer une architecture vivante des compétences.

Le véritable défi n'est pas de développer les compétences, mais de les maintenir

L'obsolescence des compétences est devenue l'une des menaces invisibles les plus importantes pour la performance.

Elle ne survient pas parce que les collaborateurs cessent d'apprendre.

Elle apparaît parce que **le travail évolue plus rapidement que les systèmes d'apprentissage** :

- l'IA transforme les tâches en temps réel ;
- les processus de travail sont continuellement mis à jour ;
- la charge de travail laisse peu de place à la formation formelle ;
- les collaborateurs perdent la maîtrise des compétences qu'ils utilisent rarement ;
- les modèles de compétences dépassés ne reflètent plus les besoins réels.

Résultat : un écart grandissant entre ce que le poste était, ce qu'il est aujourd'hui et ce qu'il devient.

La fonction L&D doit passer d'une logique de formation ponctuelle à une logique de calibrage continu afin de garantir que les compétences évoluent au même rythme que le travail.

Cela nécessite :

- du micro-renforcement ;
- de la pratique adaptative ;
- de l'apprentissage déclenché par les situations de travail ;
- des réévaluations fréquentes ;
- un accompagnement en temps réel assuré par des assistants IA.

Le maintien des compétences n'est plus une option.

C'est ce qui fait la différence entre rester performant et prendre du retard.

L'IA est à la fois l'accélérateur et le test de résistance des compétences

L'IA révèle la réalité des compétences plus rapidement que tout autre système auparavant.

Elle met instantanément en lumière les écarts de compétences.

Elle amplifie ces écarts lorsqu'ils existent.

Elle les creuse lorsqu'ils ne sont pas traités.

Mais elle accélère également le développement des capacités lorsqu'elle est correctement utilisée.

Pour la fonction L&D, l'IA devient essentielle au maintien des compétences car elle :

- détecte les écarts à partir des comportements plutôt que des déclarations ;
- personnalise le développement à grande échelle ;
- fournit du coaching et des corrections en temps réel ;
- suit l'évolution des compétences au cœur du travail réel ;
- identifie les compétences émergentes avant même que les rôles ne changent ;
- renforce l'apprentissage grâce à des micro-interventions.

Cependant, le paradoxe est évident :

L'IA accroît le besoin de compétences humaines telles que l'esprit critique, la supervision et la capacité d'adaptation, alors même qu'elle automatise de nombreuses tâches.

Le maintien des compétences devient donc une double mission :

- préserver la qualité du jugement humain ;
- garantir que les compétences liées à l'IA évoluent au même rythme que le travail.

Les managers sont les multiplicateurs du maintien des compétences à condition que L&D leur en donne les moyens

L'obsolescence des compétences débute souvent discrètement au sein des équipes.

Et ce sont généralement les managers qui la détectent en premier.

Pourtant, la plupart d'entre eux manquent :

- du vocabulaire nécessaire pour décrire l'évolution des compétences ;
- des données permettant d'identifier précisément les écarts ;

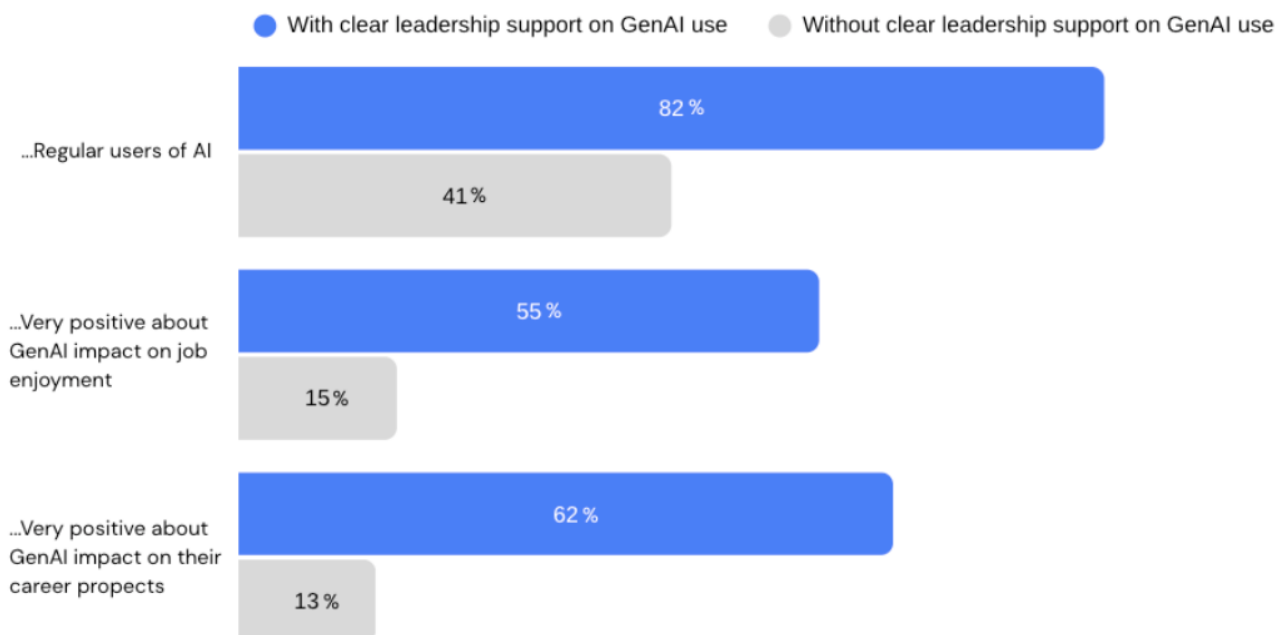
- des outils pour accompagner les workflows enrichis par l'IA ;
- de la confiance nécessaire pour guider l'apprentissage de façon continue.

Si la fonction L&D souhaite réellement maintenir les compétences, elle doit considérer les managers non comme des participants à la formation, mais comme des **accélérateurs de capacités**.

Cela implique de leur fournir :

- des référentiels simples pour identifier les évolutions de compétences ;
- des méthodes de coaching intégrées au flux de travail ;

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.

- des tableaux de bord montrant la progression des compétences ;
- des trames de discussion centrées sur les compétences ;
- une vision claire des compétences réellement prioritaires.

Lorsque les managers comprennent les compétences, les équipes progressent plus vite, s'adaptent mieux et résistent moins au changement.

Lorsqu'ils ne les comprennent pas, l'obsolescence des compétences devient systémique.

La dimension humaine : maintenir les compétences renforce la confiance plutôt que la surcharge

Derrière chaque écart de compétences se cache une émotion.

Les individus n'ont pas peur d'apprendre.

Ils ont peur de devenir obsolètes.

Le maintien des compétences combat cette inquiétude en donnant aux collaborateurs davantage de clarté :

- quelle compétence développer ensuite ;
- où ils en sont dans leur progression ;
- comment leur rôle évolue ;
- quels dispositifs de soutien sont disponibles ;
- ce que l'IA changera, mais également ce qu'elle ne changera pas.

Lorsque les collaborateurs perçoivent l'apprentissage comme continu et intégré à leur activité, l'anxiété diminue et la motivation augmente.

Le maintien des compétences n'est pas uniquement un enjeu opérationnel.

C'est également un enjeu psychologique.

Et préserver la confiance est tout aussi important que préserver les capacités.

Ce que doit devenir la fonction L&D : le moteur de développement des capacités de l'organisation

Pour maintenir les compétences dans un environnement en changement permanent, la fonction L&D doit évoluer et devenir :

1. Un système de développement des capacités en temps réel

Un environnement où les compétences sont détectées, renforcées et mises à jour directement dans les flux de travail.

2. Un partenaire stratégique

Capable de relier les compétences à la performance, à la productivité et à la planification des effectifs.

3. Un concepteur d'écosystèmes d'apprentissage adaptatifs

Non plus des catalogues de formation, mais des systèmes réactifs, augmentés par l'IA.

4. Un traducteur des besoins métiers en exigences de compétences

Capable d'anticiper en permanence les besoins de demain.

Veillant à ce que les individus restent autonomes et acteurs plutôt que relégués à un rôle secondaire.

Voilà l'avenir de la fonction L&D : moins de contenu, plus de capacités

5. Un gardien des capacités humaines dans un monde enrichi par l'IA

When skills expire faster than they're taught, maintenance becomes a strategic priority.

If you're rethinking how L&D can keep capabilities aligned with real work, reach out to us at emilie@goat-learning.com.

The challenge isn't developing skills—it's keeping them relevant as work evolves.

Contact us at emilie@goat-learning.com to discuss how L&D can build systems for continuous skill maintenance.

Skills decay first inside teams—and managers are the first to notice.

If you're exploring how to equip managers to reinforce skills in the flow of work, let's talk at emilie@goat-learning.com.

Maintaining skills isn't just about performance—it's about confidence and relevance.

Reach out at emilie@goat-learning.com to explore how continuous learning can reduce anxiety while increasing adaptability.

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

Bain & Company – Technology Report 2025

<https://www.bain.com/insights/topics/technology-report/>

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>

eLearning Industry – Corporate L&D Trends 2026: The View From the Trenches

<https://elearningindustry.com/corporate-l-d-trends-2026-the-view-from-the-trenches>

Fosway Group – 2026 Fosway 9-Grid Learning Systems

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

HRDirector – From Skills to Outcomes: How L&D Will Evolve in 2026

<https://www.thehrdirector.com/features/learning-development/skills-outcomes-l-d-will-evolve-2026>

HRD Asia – AI, Skills Decay and Proof of Impact: The New 2026 Mandate for L&D

<https://www.hcamag.com/asia/specialisation/learning-development/ai-skills-decay-and-proof-of-impact-the-new-2026-mandate-for-l-d/567592>

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>

TalentLMS – State of Workplace Learning 2026

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