From goat to GOAT N°36

LMS ou LXP n'est plus la question : un écosystème learning s'assemble et s'exploite, il ne s'achète pas

Série From goat to GOAT | Janvier 2027 | GOAT LEARNING®

En déplaçant le débat de la catégorie de plateforme à acheter vers la manière dont l'ensemble de l'écosystème est connecté, gouverné et exploité, les organisations peuvent transformer un paysage technologique foisonnant en une expérience cohérente pour les salariés et en une source fiable de données de compétences pour l'entreprise.

Pendant dix ans, les décisions en technologies de formation ont commencé par une catégorie. Un LMS pour la conformité et l'administration. Un LXP pour l'expérience et la découverte. Un TMS pour piloter l'activité formation. Chacun avait son appel d'offres, son responsable et sa feuille de route.

Cette carte ne correspond plus au terrain. Dans « The World of Corporate Training Lurches Toward Enablement » (9 mars 2026), Josh Bersin écrit que les catégories traditionnelles du marché, LMS, LXP, microlearning et plateformes d'expérience salarié, sont en train de s'effondrer. Fosway Group est encore plus direct sur l'une d'elles. Commentant son 9-Grid 2026 consacré aux Learning Systems, le cabinet affirme que le LXP en tant que catégorie autonome a pratiquement disparu, et que recommandations personnalisées fondées sur les compétences, ergonomie intuitive, recherche intelligente et accès fluide aux contenus sont désormais des attentes de base pour tout système de formation moderne.

Les catégories se brouillent, la complexité demeure

On pourrait y voir une simplification. Les données disent l'inverse. Le Digital Learning Realities 2026 de Fosway constate que près de 75 % des équipes formation exploitent des plateformes spécialisées, et qu'après une phase de consolidation, l'offre de solutions spécialisées semble de nouveau s'élargir. Brandon Hall Group, dans ses perspectives publiées le 11 mars 2026, anticipe un abandon progressif des plateformes centralisées et monolithiques au profit d'un écosystème d'outils plus interconnecté, dans lequel des agents IA joueront un rôle croissant pour apporter la formation dans le flux de travail. Le même texte relève qu'environ 30 % des entreprises envisagent encore d'ajouter un LXP, alors même que la frontière entre LXP et LMS continue de s'estomper.

Moins de catégories, donc, mais pas moins de briques. Ce qui était un choix entre deux boîtes devient une question : combien d'éléments fonctionnent ensemble, et avec quelle qualité.

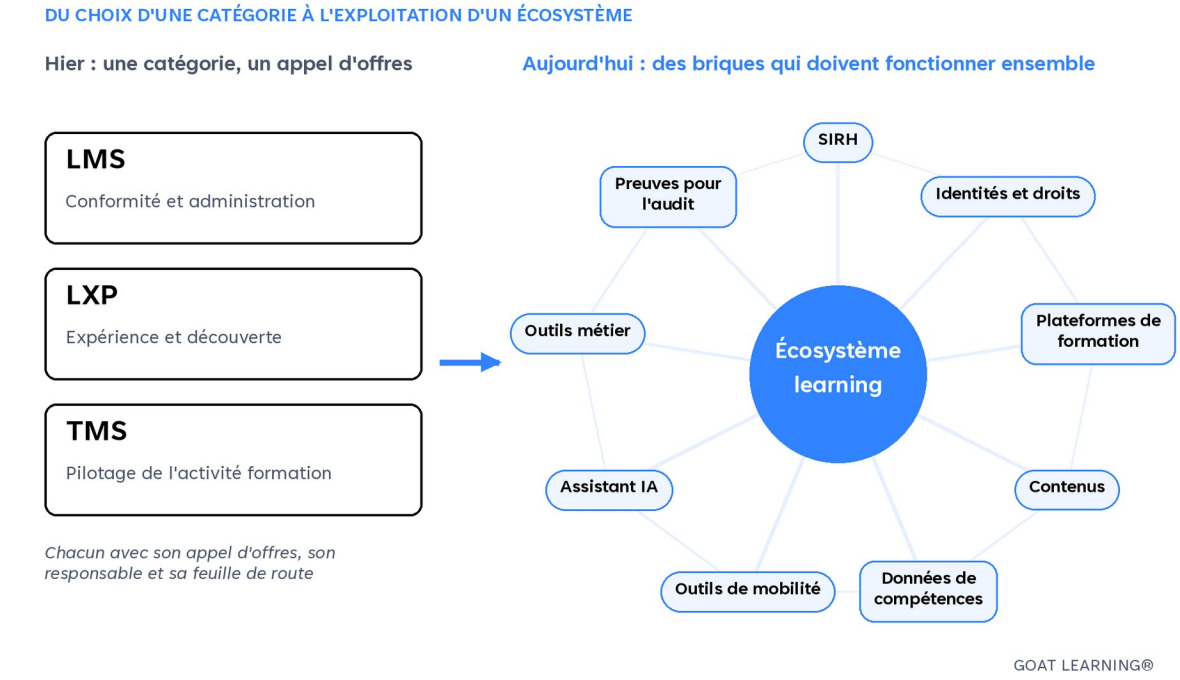


Figure 1. Moins de catégories, pas moins de briques : des appels d'offres séparés à un écosystème connecté. Sources : Josh Bersin, 9 mars 2026 ; Fosway Group, 2026 ; Brandon Hall Group, 11 mars 2026.

Là où la valeur se déplace

Fosway le dit sans détour : les catégories traditionnelles deviennent un repère de moins en moins utile pour juger des capacités d'un éditeur. Dès lors, les facteurs décisifs se déplacent vers des sujets qui n'apparaissent jamais dans une grille de fonctionnalités.

La façon dont les identités et les données d'organisation remontent du SIRH. La façon dont les droits suivent un salarié qui change de poste ou de pays. La façon dont un signal de compétence capté dans un outil devient exploitable dans un autre. La façon dont un assistant IA sait quels contenus une personne donnée a le droit de consulter. La façon dont les preuves de réalisation, de certification ou de pratique sont conservées quand un auditeur les demande, trois ans plus tard.

Josh Bersin résume bien la nouvelle posture. Avec l'IA d'entreprise, écrit-il, les organisations deviennent des bâtisseurs, et plus seulement des acheteurs. Or un bâtisseur a besoin d'une architecture cible, et de quelqu'un pour l'entretenir une fois l'échafaudage retiré.

Les compétences font du câblage un sujet business

Le sujet pourrait rester technique si les compétences n'évoluaient pas aussi vite. Lors de son HR Symposium d'Orlando, le 26 octobre 2026, Gartner estimait que 34 % des compétences requises en 2025 ne seront plus pertinentes en 2030, et que 32 millions d'emplois devront être redessinés chaque année jusqu'en 2031. Le 11 novembre 2026, le cabinet décrivait des RH qui consacrent désormais un tiers de leur capacité de recrutement à l'interne, c'est-à-dire à la mobilité, ce qui suppose que recrutement et gestion des talents travaillent ensemble sur la planification des effectifs.

Une organisation fondée sur les compétences repose sur une chaîne. La planification des effectifs définit le besoin. Le SIRH porte les rôles et les personnes. Les plateformes de formation développent les compétences et en conservent la preuve. Les outils de mobilité s'appuient sur cette preuve pour faire bouger les gens. Si un maillon n'est pas connecté, la chaîne produit des rapports, pas des décisions.

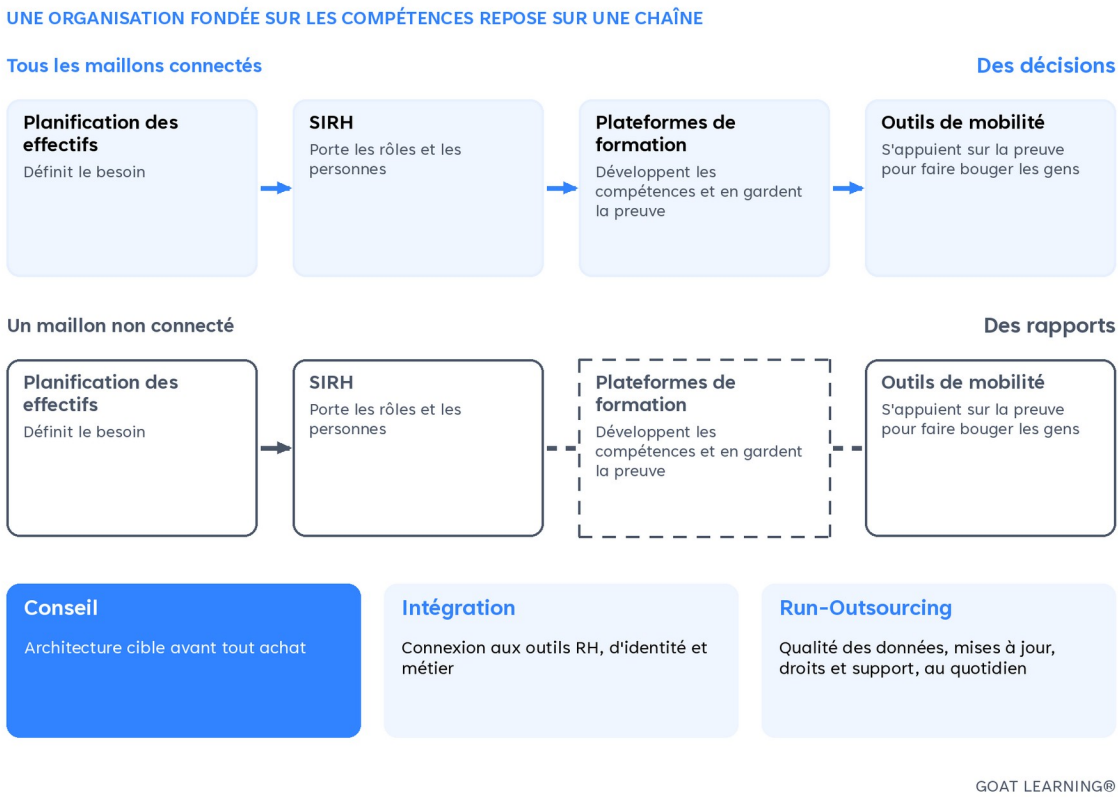


Figure 2. La chaîne des compétences : connectée, elle produit des décisions ; avec un maillon manquant, des rapports.

Gartner signale aussi le revers. À Sydney, le 17 novembre 2026, le cabinet indiquait qu'une atrophie des compétences non maîtrisée peut entraîner une baisse de 24 % de la performance des salariés, alors que seules deux organisations sur cinq ont une stratégie face à l'atrophie des compétences liée à l'IA. Sa recommandation : intégrer cette analyse dans la planification des effectifs, les revues de talents et la refonte des postes. Là encore, c'est une affaire de systèmes connectés et de données partagées, pas d'une plateforme unique.

Choisir compte toujours. Exploiter compte davantage.

Rien de tout cela ne rend le choix de l'éditeur secondaire. Le Digital Learning Realities 2026 de Fosway montre que les équipes L&D qui utilisent une plateforme spécialisée ont trois fois plus de chances de la juger adaptée aux salariés d'aujourd'hui que celles qui s'appuient sur le module formation d'une suite RH, et qu'un professionnel de la formation sur trois seulement estime ses plateformes adaptées. Les choix ont des conséquences.

Mais le choix marque désormais le début du travail, pas sa fin. Les organisations qui tirent de la valeur de leur écosystème le traitent comme un système vivant. Il est conçu à partir d'une architecture cible claire avant tout achat, c'est le rôle du Conseil. Il est correctement connecté aux outils RH, d'identité et métier, c'est l'Intégration. Et il est exploité jour après jour par des

personnes qui veillent à la qualité des données, aux mises à jour, aux droits et au support, ce qui est précisément l'objet du Run-Outsourcing.

Le prochain appel d'offres demandera encore quelle plateforme choisir. La question la plus utile est de savoir qui fera fonctionner l'ensemble de l'écosystème un mardi matin ordinaire, en troisième année.

Une plateforme s'achète. Un écosystème s'assemble, se connecte et s'exploite.

Si vous revoyez votre architecture learning ou préparez un choix de plateforme, et souhaitez partir de l'écosystème plutôt que de la catégorie, écrivez-nous à emilie@goat-learning.com.

GOAT LEARNING® accompagne les entreprises dans la structuration de leur croissance et le développement des compétences nécessaires pour la soutenir.

À propos de GOAT LEARNING®

GOAT LEARNING® est une société de conseil, d'intégration et d'outsourcing spécialisée dans les solutions EdTech et Learning (LXP/LMS/TMS).

Forte de plus de 15 ans d'expérience de collaborations avec des groupes du Global 500 ; CAC40 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/architecture IT, 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.

Menant les dynamiques de Skills Based Organization avec ses clients, elle les aide à mieux aligner stratégies talents, priorités business et dispositifs de formation.

Avec 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 accélérateur de valeur pour l'entreprise.

Sources

Josh Bersin, « The World of Corporate Training Lurches Toward Enablement », 9 mars 2026. https://joshbersin.com/2026/03/the-world-of-corporate-training-lurches-toward-enablement/

Fosway Group, « Upskilling and AI are top priorities for L&D » (extrait du Fosway 9-Grid 2026 for Learning Systems, publié en février 2026), mars 2026. https://www.fosway.com/research/next-gen-learning/upskilling-ai-priorities/

Fosway Group, « AI is blurring learning market boundaries », juin 2026. https://www.fosway.com/research/next-gen-learning/learning-market-boundaries/

Fosway Group, « Digital Learning Realities 2026: Ecosystem and experience », août 2026. https://www.fosway.com/research/next-gen-learning/digital-learning-realities-2026-ecosystem-and-experience/

Brandon Hall Group, « The Intelligent Learning Organization: Trends, Challenges and Predictions for the Year Ahead », 11 mars 2026. https://brandonhall.com/the-intelligent-learning-organization-trends-challenges-and-predictions-for-the-year-ahead/

Gartner, « Gartner HR Symposium/Xpo, North America: Day 1 Highlights », Orlando, 26 octobre 2026. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-10-26-gartner-hr-symposium-xpo-orlando-day-1-highlights

Gartner, « Gartner Identifies Four Key Trends Shaping Organizational Talent Strategies Today », 11 novembre 2026. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-11-11-gartner-identifies-four-key-trends-shaping-organizational-talent-strategies-today

Gartner, « Gartner HR Symposium/Xpo 2026 Australia: Day 2 Highlights », Sydney, 17 novembre 2026. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-11-17-gartner-hr-symposium-australia-day-2-highlights