

Integrating AI: A New Operating System for Learning and Work
GOAT LEARNING®



En repensant le travail autour de la collaboration entre l'humain et l'intelligence artificielle, en dotant les collaborateurs des connaissances et du discernement nécessaires pour utiliser les systèmes intelligents de manière responsable, et en intégrant directement l'apprentissage dans les nouveaux flux de travail, les organisations peuvent faire de l'intégration de l'IA un moteur durable de développement des compétences et de performance collective.

Tout commence généralement de la même manière. Une nouvelle plateforme d'intelligence artificielle est déployée. Les équipes expérimentent de nouveaux prompts. Les managers testent des copilotes. Les tableaux de bord affichent rapidement des gains prometteurs.

Puis les questions apparaissent.

Qui est responsable des résultats produits par l'IA ? Pourquoi certaines équipes l'adoptent-elles plus rapidement que d'autres ? Que se passe-t-il si les collaborateurs s'appuient trop sur l'IA... ou pas assez ? Quelles sont désormais les compétences qui comptent réellement ? Comment former les équipes à des processus de travail qui n'existaient pas quelques mois auparavant ?

C'est à ce moment-là que les organisations comprennent une réalité essentielle : intégrer l'IA n'est pas un déploiement technologique. C'est une transformation humaine.

Et cette transformation relève directement de la fonction Learning & Development.

L'intégration commence par la clarté

Le principal frein à l'adoption de l'IA n'est pas la technologie. C'est la confusion.

Les collaborateurs cherchent à comprendre ce qui va changer, ce qui restera identique et comment leur rôle va évoluer. Les managers craignent de devoir piloter des outils qu'ils maîtrisent encore mal. Les dirigeants annoncent des ambitions liées à

l'IA sans toujours préciser les comportements attendus pour les concrétiser.

Cette ambiguïté crée un vide que le L&D doit combler.

Les équipes Learning deviennent des traducteurs de la transformation :

- Elles expliquent concrètement le rôle de l'IA dans chaque processus métier.
- Elles clarifient les compétences qui différencient désormais les meilleurs performeurs.
- Elles définissent ce qu'est un travail de qualité dans un environnement assisté par l'IA.
- Elles transforment des ambitions abstraites en attentes tangibles.

L'intégration de l'IA commence par une compréhension commune. Et le L&D est la fonction la mieux placée pour la construire.

L'intégration exige de nouvelles compétences, pas seulement de nouveaux outils

L'intelligence artificielle transforme la structure même du travail.

Les tâches évoluent. Les décisions se redistribuent. Les rôles s'élargissent.

Les organisations ont désormais besoin de nouvelles capacités :

- Une culture de l'IA qui dépasse les connaissances de base.

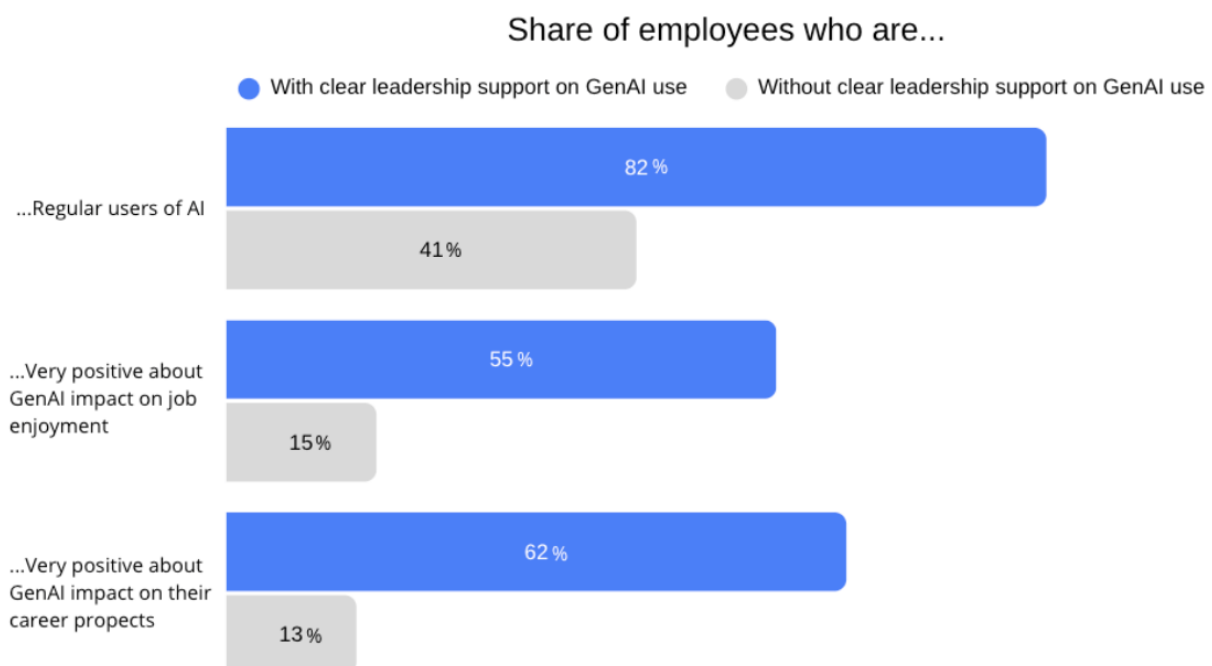
- La capacité d'exercer son jugement dans des systèmes où l'humain reste dans la boucle.
- Les compétences nécessaires à la supervision, à la validation et à la détection d'erreurs.
- Une meilleure compréhension des flux de travail.
- Un raisonnement éthique et responsable.
- Une véritable collaboration entre humains et agents d'IA.
- Une capacité d'adaptation permanente face au changement.

Ces compétences n'apparaissent pas spontanément.

Elles doivent être enseignées, pratiquées, renforcées et intégrées dans les habitudes de travail. Cela implique que le L&D repense le développement des compétences à partir du travail réel plutôt qu'à partir de concepts génériques.

Les compétences liées à l'IA sont contextuelles. Elles sont comportementales. Elles doivent être développées au sein même du flux de travail et non dans un environnement d'apprentissage déconnecté du terrain.

Pour le L&D, cela représente un changement majeur : passer de l'enseignement des outils à la conception d'un nouveau modèle de performance humaine.



AI at Work, 2025 (n=3,537); BCG analysis

Note: Regular users = people that use AI several times a week or daily.

Les managers sont au cœur de l'intégration

Les managers se trouvent à l'intersection des anciennes méthodes de travail et des nouveaux modes opératoires augmentés par l'IA.

On attend d'eux qu'ils :

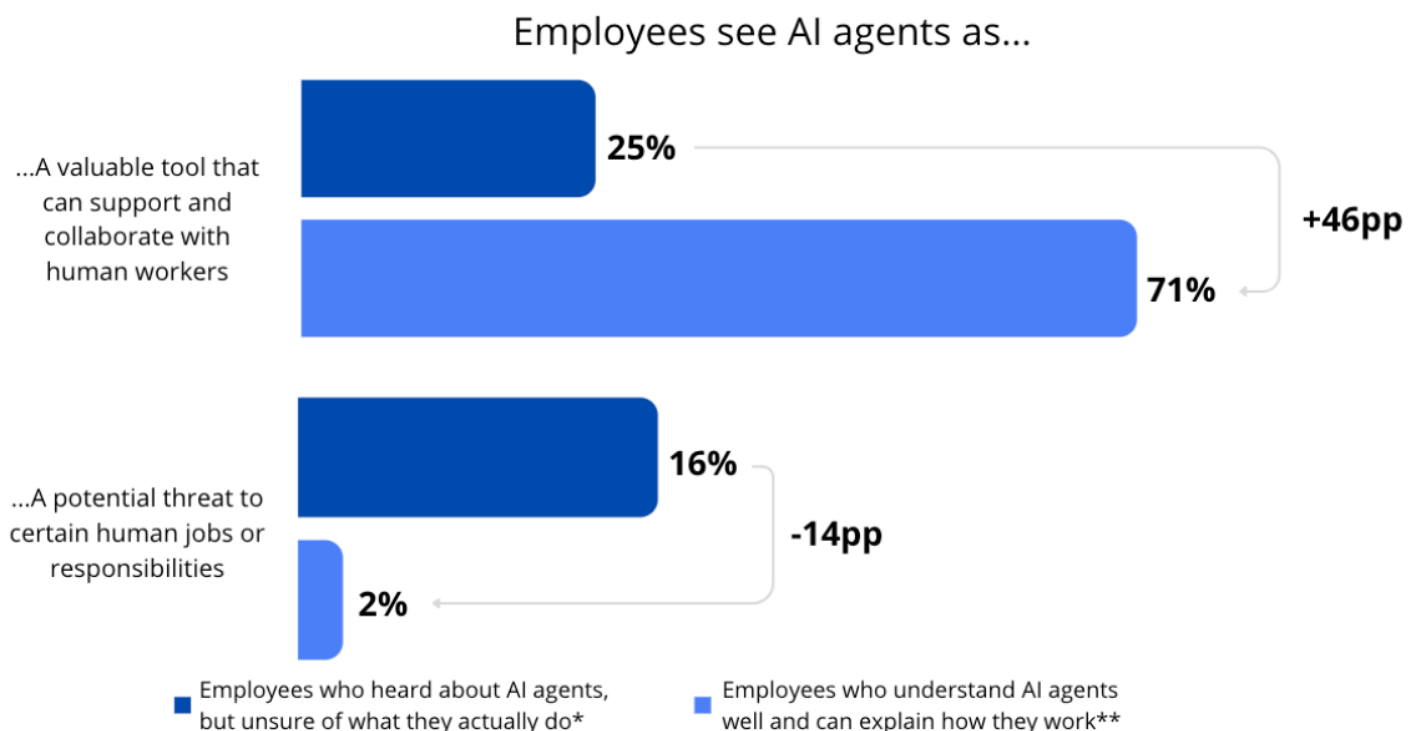
- Montrent l'exemple dans l'utilisation de l'IA.
- Accompagnent les collaborateurs.
- Détectent les usages inappropriés ou excessifs.
- Préservent la confiance.
- Redessinent certaines tâches.
- Évaluent la performance selon de nouveaux critères.

Pourtant, beaucoup ne se sentent pas prêts.

Le L&D doit donc considérer les managers comme la première population à former.

Ils ont besoin :

- D'une expérience pratique des outils d'IA.
- De cadres d'analyse pour évaluer le travail augmenté par l'IA.
- De compétences de coaching adaptées aux incertitudes générées par l'IA.
- De repères pour communiquer sans créer d'anxiété.
- D'une compréhension claire de l'évolution de leurs responsabilités.



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

*n=3,459

**n=1,436

Les managers sont des multiplicateurs de transformation.

Lorsqu'ils avancent avec confiance, les équipes suivent. Lorsqu'ils hésitent, toute la transformation ralentit.

L'intégration échoue sans sécurité psychologique

L'IA provoque souvent des réactions émotionnelles fortes.

Les collaborateurs peuvent craindre de devenir obsolètes. Ils peuvent redouter d'être jugés ou de mal utiliser les outils.

Sans sécurité psychologique, les expérimentations cessent.

Sans expérimentation, l'apprentissage disparaît.

Et sans apprentissage, l'adoption de l'IA s'effondre.

Le L&D doit créer des environnements dans lesquels les équipes peuvent explorer l'IA en toute sécurité :

- Des espaces protégés pour tester, échouer et progresser.
- Des règles claires sur ce que signifie le droit à l'erreur.
- La possibilité de remettre en question les résultats de l'IA.
- Des démonstrations montrant à la fois les forces et les limites des outils.
- Des exemples d'usage concrets plutôt que des discours promotionnels.

- Des réseaux d'apprentissage entre pairs pour partager les expériences.

La sécurité psychologique n'est pas un bonus culturel. C'est le fondement d'une intégration réussie.

L'intégration exige de nouveaux écosystèmes d'apprentissage

À mesure que l'IA s'intègre aux outils et aux processus, l'apprentissage doit lui aussi devenir partie intégrante du travail.

Cela suppose la création d'un nouvel écosystème :

- Un accompagnement en temps réel dans les activités quotidiennes.
- Des recommandations générées par l'IA à partir des écarts de compétences.
- Des parcours adaptatifs qui évoluent avec les processus métier.
- Des environnements d'entraînement automatisés.
- Des tableaux de bord permettant de suivre la maîtrise des compétences et l'adoption.
- Des contenus mis à jour au rythme des transformations de l'entreprise.

Dans cet environnement, le L&D devient un orchestrateur plutôt qu'un producteur de contenus.

L'objectif n'est plus seulement de diffuser des formations, mais de construire des systèmes de développement continu capables d'évoluer avec l'organisation.

L'intégration de l'IA est un acte de leadership

Les dirigeants sous-estiment souvent la complexité de l'intégration de l'IA.

Ils voient les outils mais pas toujours la transformation qu'ils impliquent. Ils imaginent que l'adoption suivra naturellement les annonces stratégiques.

Dans la réalité, ils doivent :

- Expliquer clairement pourquoi l'IA est importante.
- Définir les domaines où le jugement humain demeure indispensable.
- Protéger le temps nécessaire à l'apprentissage.
- Valoriser l'expérimentation.
- Mettre en place une gouvernance adaptée.
- Faire preuve de transparence, de curiosité et de discernement.
- Aligner la stratégie IA avec la stratégie talents.

Le rôle du L&D est d'aider les dirigeants à adopter cette nouvelle posture, non seulement en les informant mais aussi en les accompagnant dans l'évolution de leurs comportements.

Sans implication du leadership, l'intégration de l'IA dans les équipes reste impossible.

L'intégration de l'IA est une stratégie d'apprentissage

Intégrer l'intelligence artificielle ne consiste pas à déployer des prompts, des plateformes ou des pilotes.

Il s'agit de préparer les individus, de transformer les modes de travail, de renforcer la culture d'entreprise et de développer les capacités qui permettront à l'organisation d'évoluer en permanence.

C'est précisément le domaine du Learning & Development.

Lorsque les équipes L&D assument pleinement ce rôle, avec confiance, vision stratégique et approche systémique, l'IA devient bien plus qu'une avancée technologique.

Elle devient le catalyseur d'une organisation plus intelligente, plus rapide et plus autonome.

Le L&D ne se contente pas d'accompagner la transformation liée à l'IA.

Il est au cœur de cette transformation.

Car intégrer l'IA n'est pas d'abord une question de machines.

C'est une question de personnes.

Et le L&D est la fonction qui permet aux personnes d'évoluer.

Integrating AI is not a technical rollout—it's a human transformation.

If you're navigating that shift, reach out to us at emilie@goat-learning.com to start the conversation.

AI integration only works when learning, workflows, and culture evolve together.

Contact us at emilie@goat-learning.com to discuss how L&D can orchestrate that transformation at scale.

Managers are the real drivers of AI integration—and they need support.

If you're rethinking how to equip managers for AI-enabled work, let's talk at emilie@goat-learning.com.

AI integration is a learning strategy, not a tech strategy.

Reach out at emilie@goat-learning.com to explore how learning can become the operating system of AI-enabled work.

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

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 Radar 2025

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

Disco – Best Practices for AI Integration in L&D Programs (2026)

<https://www.disco.co/blog/best-practices-for-ai-integration-in-l-d-programs-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>

LinkedIn Learning – Workplace Learning Report 2025

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

McKinsey – AI in the Workplace: Superagency in the Workplace (2025)

<https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

TalentLMS – State of Workplace Learning 2026

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

World Economic Forum – From Potential to Performance: How Leading Organizations Are Making AI Work (2026)

<https://www.weforum.org/press/2026/01/from-potential-to-performance-how-leading-organizations-are-making-ai-work/>