

Learning That Performs: Why L&D Must Prove It Moves the Business

GOAT LEARNING®



En alignant l'apprentissage sur les véritables leviers de performance, en donnant à la fonction L&D les moyens de façonner les capacités de l'organisation et en intégrant le développement au cœur des flux de travail quotidiens, les entreprises peuvent transformer l'apprentissage d'une simple activité en un impact mesurable sur la performance de l'entreprise.

Il existe un moment que tous les responsables L&D connaissent trop bien.

L'équipe a travaillé pendant des mois. Le programme est abouti. Le lancement se déroule parfaitement. Les participants sont présents, satisfaits et affirment que la formation était « utile ».

Puis vient la réunion avec le directeur financier.

« Très bien... mais qu'est-ce que cela a réellement changé ? »

Silence.

Les graphiques de taux de complétion n'aident pas. Les enquêtes de satisfaction n'aident pas. Une expérience d'apprentissage parfaitement conçue n'aide pas davantage.

La tension est évidente : l'apprentissage a évolué, l'entreprise a évolué, mais la manière de démontrer la valeur de la formation n'a pas suivi le même rythme.

Aujourd'hui, les organisations ne peuvent plus se permettre cet écart.

Pas avec la vitesse actuelle des transformations.

Pas avec la pression exercée sur les marges.

Pas avec une IA qui redessine les processus de travail tous les quelques mois.

Les équipes L&D qui réussissent désormais sont celles qui relient directement l'apprentissage à la performance de l'entreprise et qui sont capables de le démontrer.

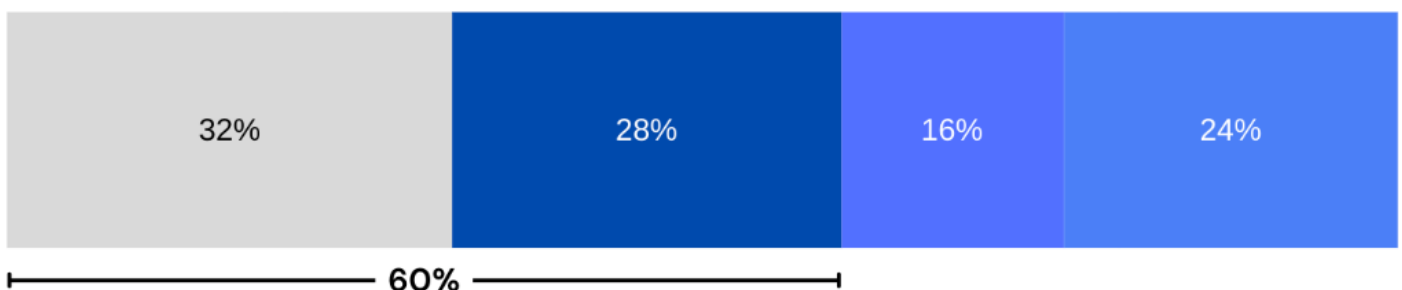
Voilà à quoi ressemble réellement cette transformation.

L'ère de la formation décorative est révolue

Pendant des années, la formation est restée en périphérie de l'entreprise. Un catalogue de cours, quelques initiatives annuelles,

How is your organization tracking value creation from AI?

● Not tracking yet ● Operational only ● Financial only ● Operational and financial



BCG AI Radar 2025 Survey (n=1,803)

quelques programmes de leadership inspirants.

Les collaborateurs devenaient plus compétents, parfois plus motivés.

Mais les dirigeants peinaient à établir un lien direct entre une formation suivie et une amélioration de la performance.

Cette époque est terminée.

Les organisations font aujourd'hui face à des transformations complexes : évolution rapide des compétences, nouveaux modèles opérationnels, adoption de l'IA et restructurations permanentes.

Lorsque tout évolue aussi vite, la formation devient plus qu'une fonction RH.

Elle devient un système de performance.

Et cela change tout pour les équipes L&D.

L'apprentissage n'est plus évalué sur son élégance ou son niveau d'engagement.

Il est évalué sur sa capacité à aider l'entreprise à :

- aller plus vite ;
- réduire les erreurs ;
- mieux servir les clients ;
- innover plus rapidement ;
- ou retenir des collaborateurs qui, autrement, quitteraient l'organisation.

Le défi est simple : si l'apprentissage ne peut pas démontrer qu'il accélère l'exécution, il sera relégué au second plan.

S'il peut le démontrer, il devient indispensable.

La stratégie d'abord, l'apprentissage ensuite

La plupart des équipes L&D commencent encore par concevoir des programmes.

Les équipes les plus performantes commencent par les priorités de l'entreprise.

Elles se posent les questions suivantes :

- Que cherche à accomplir l'entreprise ce trimestre ?
- Quels comportements ralentissent notre progression ?
- Quelles capacités permettront de franchir la prochaine étape de croissance ?

Ce changement semble évident.

Il ne l'est pas.

Car il oblige la fonction L&D à abandonner la logique confortable du « ce que les collaborateurs veulent apprendre » pour adopter celle du « ce que l'entreprise doit améliorer ».

Cela signifie également parler un langage différent.

Plus d'objectifs pédagogiques.

Uniquement des objectifs business.

Plus de cartographies de contenus.

Uniquement des cartographies de capacités.

Lorsqu'elle fonctionne ainsi, la fonction L&D devient un moteur stratégique, aidant l'organisation à développer ce qu'elle ne peut ni acheter, ni emprunter, ni automatiser suffisamment rapidement.

Pour les professionnels du Learning, cela exige de nouvelles compétences : compréhension des enjeux business, pensée systémique, maîtrise des processus de travail et capacité renforcée à prioriser.

Ce n'est pas plus difficile.

Les enjeux sont simplement plus élevés.

L'impact se produit dans le flux de travail, pas dans la salle de formation

La plus grande illusion de la formation en entreprise est la suivante :

« Nous l'avons enseigné, donc ils vont l'appliquer. »

Ce n'est généralement pas le cas.

Pas tant que l'apprentissage ne rencontre pas les collaborateurs là où la performance se produit réellement : dans le travail quotidien.

La fonction L&D moderne passe de la diffusion de moments d'apprentissage à la conception de systèmes d'apprentissage intégrés aux activités de tous les jours.

Une micro-incitation pendant un appel commercial.

Un court scénario lors de l'ouverture d'un nouvel outil.

Une question suggérée à un manager pendant une réunion.

Un débriefing de deux minutes après une interaction client.

Il ne s'agit pas d'une formation plus courte.

Il s'agit de faire apprendre là où les décisions sont prises.

Pour les équipes L&D, l'impact est profond :

- le design pédagogique devient du design de workflow ;
- la création de contenu devient de l'ingénierie comportementale ;
- les cours deviennent des écosystèmes ;
- la culture de l'apprentissage devient une infrastructure d'apprentissage.

Les programmes restent importants.

Mais le transfert des apprentissages est encore plus important.

Et ce transfert ne se produit que lorsque l'apprentissage devient indissociable du travail.

La mesure doit remonter à la source

Une idée radicale gagne enfin du terrain dans le monde du L&D :

Commencez par le résultat que vous souhaitez mesurer. Puis concevez l'apprentissage à partir de ce résultat.

Et non l'inverse.

Cela implique de définir :

- la situation de départ ;
- l'objectif à atteindre ;
- les comportements qui permettent d'atteindre cet objectif ;
- les capacités qui soutiennent ces comportements ;
- les apprentissages nécessaires pour développer ces capacités.

Cette chaîne logique transforme la fonction L&D, qui passe d'une activité à un véritable levier de performance.

Elle révèle également une vérité que les dirigeants attendaient depuis longtemps :

La valeur de la formation peut être quantifiée.

Par exemple :

- réduction des délais d'exécution ;
- diminution des escalades clients ;
- intégration plus rapide des nouveaux collaborateurs ;
- accélération des ventes ;
- réduction des erreurs ;
- économies réalisées ;

- gains de productivité.

Le message adressé aux CLO et aux stratégies Learning est clair :

L'entreprise n'a pas besoin que vous mesuriez tout.

Elle a simplement besoin que vous mesuriez ce qui produit un impact réel.

La dimension humaine de la performance : l'avantage caché du L&D

Alors que la technologie accélère le changement, les individus peuvent soit le ralentir, soit l'accélérer.

Et c'est précisément là que la fonction L&D dispose d'un avantage unique.

Car toute transformation nécessite finalement :

- de la confiance ;
- de la clarté ;
- une communication efficace ;
- de la collaboration ;
- de l'intelligence émotionnelle ;
- de l'adaptabilité ;
- et la capacité à évoluer dans l'incertitude.

L'IA augmentera le travail.

Mais elle ne remplacera pas les dynamiques humaines qui permettent aux organisations de fonctionner.

Elle ne résoudra pas les tensions d'équipe.

Elle ne réduira pas les peurs.

Elle ne construira pas la confiance.

Elle ne transformera pas les managers en meilleurs coachs.

La fonction L&D, elle, le peut.

Et lorsque ces capacités humaines se développent, les résultats business suivent souvent plus rapidement que grâce à n'importe quelle formation technique.

Pour les équipes qui souhaitent démontrer leur impact, c'est l'une des sources de valeur les plus importantes à exploiter.

Le leadership : l'ultime multiplicateur

La performance ne s'améliore pas parce qu'une formation a été dispensée.

Elle s'améliore parce que les dirigeants créent les conditions nécessaires à son application.

Lorsque les leaders :

- simplifient les priorités ;
- éliminent les obstacles ;
- renforcent les nouveaux comportements ;
- posent de meilleures questions ;
- montrent l'exemple ;

l'apprentissage se diffuse, s'ancre dans les pratiques et se déploie à grande échelle.

Lorsqu'ils ne le font pas, même les meilleurs programmes échouent rapidement.

Pour les équipes L&D, engager les leaders n'est pas un luxe.

C'est le moyen le plus rapide de multiplier l'impact de n'importe quelle initiative.

Le développement des capacités managériales est probablement le produit Learning offrant le meilleur retour sur investissement que la plupart des entreprises ne construisent jamais.

La fonction L&D doit devenir l'architecte de la performance

Au cours de la prochaine décennie, la fonction L&D ne sera plus définie par ses catalogues, ses plateformes ou ses méthodologies.

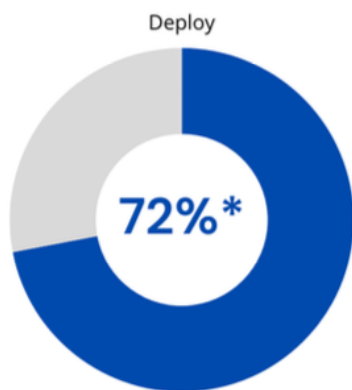
Elle sera définie par sa capacité à influencer la manière dont les organisations performant.

La mission est claire :

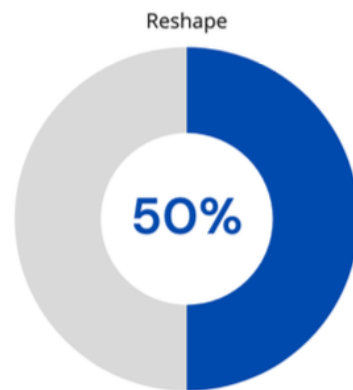
- partir des priorités de l'entreprise ;
- concevoir pour les comportements ;
- diffuser l'apprentissage dans le flux de travail ;
- démontrer les résultats ;
- renforcer les capacités humaines ;
- engager les dirigeants ;
- construire un système plutôt qu'un calendrier.

Il ne s'agit pas de travailler davantage.

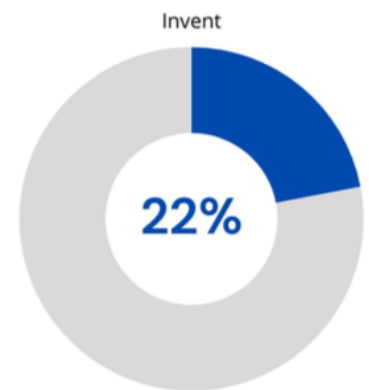
Half of respondents say their company is redesigning end-to-end workflows



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

Il s'agit de travailler avec davantage de focalisation.

Les organisations qui réussiront seront celles où la fonction L&D ne sera pas simple passagère de la transformation.

Elle en sera le moteur.

Et les équipes qui mèneront cette évolution ne se contenteront pas de soutenir l'entreprise.

Elles l'accéléreront, la façonneront et, parfois même, la sauveront.

Car lorsque l'apprentissage est performant, l'entreprise l'est aussi.

Et lorsque la fonction L&D devient l'architecte de cette performance, la question n'est plus :

« Qu'avons-nous formé ? »

Mais :

« Qu'avons-nous changé ? »

When learning doesn't change performance, the business stops listening.

If you're rethinking how L&D can demonstrate real operational impact, reach out to us at emilie@goat-learning.com.

High-performing L&D starts with business priorities—not programs.

Contact us at emilie@goat-learning.com to discuss how learning can be aligned with the outcomes that matter most to your organization.

Learning only performs when it shows up where decisions are made.

If you're exploring how to embed learning into real workflows, let's talk at emilie@goat-learning.com.

Leadership is the fastest way to multiply learning impact.

Reach out at emilie@goat-learning.com to explore how leadership behaviors can turn learning into measurable performance gains.

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 – Moves Only a CEO Can Make

<https://web-assets.bcg.com/db/8d/e3d787c141f1a1dba6e5c75fe121/moves-only-a-ceo-can-make-layout-feb-2025.pdf>

Disprz – State of Workplace Learning Report

<https://disprz.ai/hubfs/eBook/Disprz-State-of-Workplace-Learning-Report-2025.pdf>

Emergenetics – Business Alignment & Measurement: Proving the Impact of L&D in 2026

<https://emergenetics.com/blog/business-alignment-measurement-proving-the-impact-of-ld-in-2026/>

GP Strategies – Measuring the Business Impact of Learning (2025)

https://www.gpstrategies.com/wp-content/uploads/2025/09/GPStrategies_Measuring_the_Business_Impact_of_Learning_2025_Ebook_01_FULL.pdf

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>

LinkedIn Learning – Workplace Learning Report 2025

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

LMSMore – Measuring L&D ROI in 2026

<https://www.lmsmore.com/blog/measuring-ld-roi-2026>

McKinsey – The Committed Innovator

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

Myngle – The New ROI of Employee Development in 2026

<https://blog.myngle.com/training-roi-2026-business-impact>

OLxD – Organizational Learning & Development Report 2025

<https://www.olxd.org/wp-content/uploads/2025/06/2025-Organizational-Learning-Development-Report.pdf>

Preply – 15 Key Metrics for Learning & Development ROI (2026)

<https://preply.com/en/blog/b2b-metrics-for-learning-and-development/>

TPD – How to Justify Your 2026 L&D Budget with ROI Metrics

<https://tpd.com/blog/how-to-justify-your-2026-ld-budget-roi-metrics-that-matter-in-high-risk-industries/>