

Improving AI Use: How L&D Turns Potential Into Practice
GOAT LEARNING®



En développant une véritable maîtrise de l'IA chez les collaborateurs, en leur donnant accès à des outils fiables et intégrés, et en alignant les dirigeants autour d'attentes et de comportements clairs, les organisations peuvent transformer l'IA d'un exercice d'improvisation en une pratique disciplinée et créatrice de valeur.

Entrez dans n'importe quelle organisation aujourd'hui et vous entendrez la même histoire.

L'IA a été déployée.

Les outils sont disponibles.

Les collaborateurs expérimentent.

Les tableaux de bord affichent les premiers signes d'adoption.

Et pourtant, derrière cette apparente réussite, la réalité est beaucoup plus complexe.

Certaines équipes utilisent l'IA de manière intensive. D'autres l'ignorent.

Certaines obtiennent d'excellents résultats.

D'autres commettent des erreurs qu'elles ne comprennent pas toujours.

Certains managers encouragent l'exploration. D'autres s'inquiètent discrètement.

L'adoption est forte.

La maîtrise est faible.

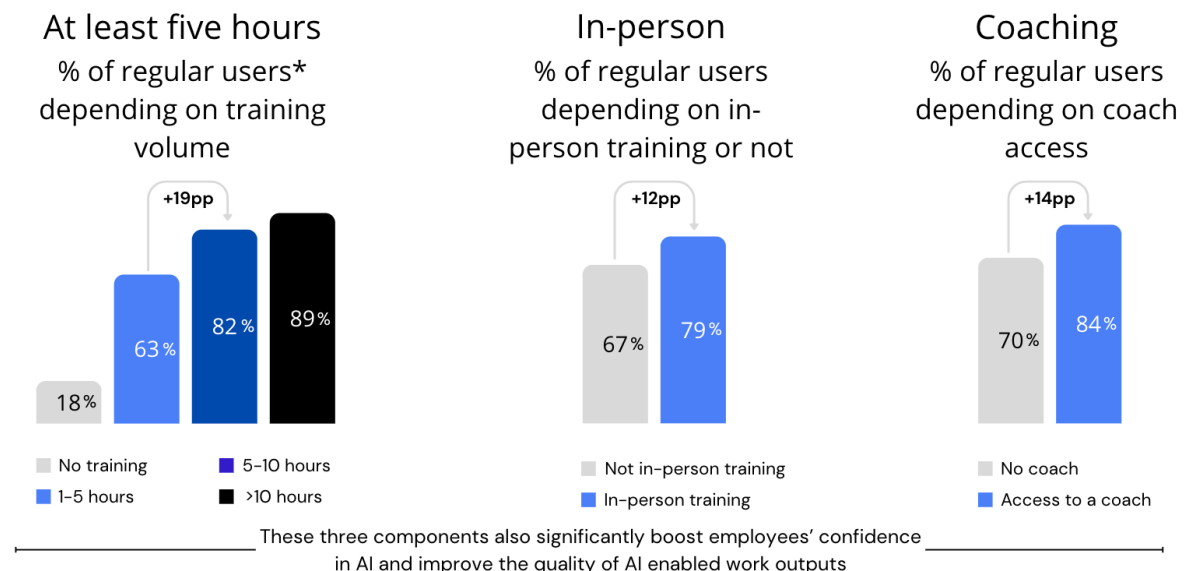
La cohérence est inexistante.

Voilà la réalité silencieuse de l'intégration de l'IA :

le problème n'est pas la technologie, mais tout ce qui l'entoure.

Et la fonction la mieux placée pour transformer réellement l'IA en levier de performance est le L&D.

At least five hours of instruction, in-person sessions, and coaching are key components of effective training



*Used AI every day or several days a week.

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

Note: How to read the chart: 79% of respondents who received more than five hours of training are regular AI users with 67% of those who received less than five hours training.

Une formation adaptée : l'IA n'est efficace que lorsque les individus la comprennent réellement

La culture de l'IA est devenue la nouvelle compétence fondamentale, dépassant même la culture numérique.

Pourtant, la plupart des collaborateurs ne bénéficient que d'une exposition superficielle : une présentation générale, quelques exemples de prompts et l'idée qu'ils apprendront seuls avec le temps.

Ce n'est pas de la formation.

C'est un pari.

La maîtrise de l'IA exige :

- de comprendre ce que le système peut faire et ce qu'il ne peut pas faire ;
- de savoir vérifier les résultats produits ;
- d'apprendre à détecter les erreurs ou les hallucinations ;
- de maîtriser l'art du prompting comme une compétence à part entière ;
- d'utiliser l'IA de manière éthique et responsable ;
- de s'entraîner dans des situations réalistes ;
- de répéter ces pratiques à mesure que les outils évoluent.

Pour la fonction L&D, cela signifie dépasser les formations d'initiation pour concevoir des dispositifs :

- ancrés dans les situations de travail réelles ;
- riches en pratique et en feedback ;
- fondés sur l'expérimentation et la simulation ;
- adaptés aux métiers, aux risques et à la charge cognitive de chacun.

La maîtrise de l'IA est avant tout comportementale.

Elle se développe par la pratique.

Et c'est au L&D de créer les conditions de cette pratique.

Les bons outils : l'IA n'a de valeur que lorsque l'écosystème fonctionne

De nombreuses organisations sous-estiment l'importance de l'environnement technologique.

Elles déploient des modèles d'IA puissants dans des écosystèmes incohérents : plateformes multiples, workflows fragmentés, systèmes vieillissants, outils non contrôlés et absence de standards communs.

Le résultat est prévisible.

L'IA devient incohérente, peu fiable ou simplement abandonnée.

Disposer des bons outils signifie :

- avoir des environnements IA unifiés et interopérables ;
- intégrer des copilotes directement dans les applications métiers ;

- utiliser des agents capables d'automatiser des processus complets ;
- exploiter des plateformes de formation qui utilisent l'IA pour personnaliser les parcours et détecter les écarts de compétences ;
- fournir des outils sécurisés et gouvernés.

Pour le L&D, cette évolution est particulièrement importante.

Les équipes Learning doivent désormais :

- contribuer au choix des outils en fonction des capacités à développer ;
- construire des parcours de formation autour des outils réellement utilisés ;
- intégrer l'IA dans l'écosystème d'apprentissage lui-même, que ce soit pour la recherche, le coaching, la pratique ou l'évaluation ;
- proposer un accompagnement directement dans les flux de travail ;
- utiliser les données pour suivre l'adoption et la performance.

Les bons outils ne permettent pas seulement de mieux travailler.

Ils permettent également de mieux apprendre.

Un leadership fort : l'IA progresse lorsque les dirigeants apprennent en premier

L'une des plus grandes idées reçues concernant l'intégration de l'IA est de penser que les collaborateurs résistent au changement.

En réalité, les collaborateurs sont souvent prêts à avancer.

Ce sont les dirigeants qui ne sont pas toujours préparés.

Lorsque les dirigeants n'utilisent pas eux-mêmes l'IA, les équipes hésitent.

Lorsqu'ils ne définissent pas de garde-fous, les erreurs se multiplient.

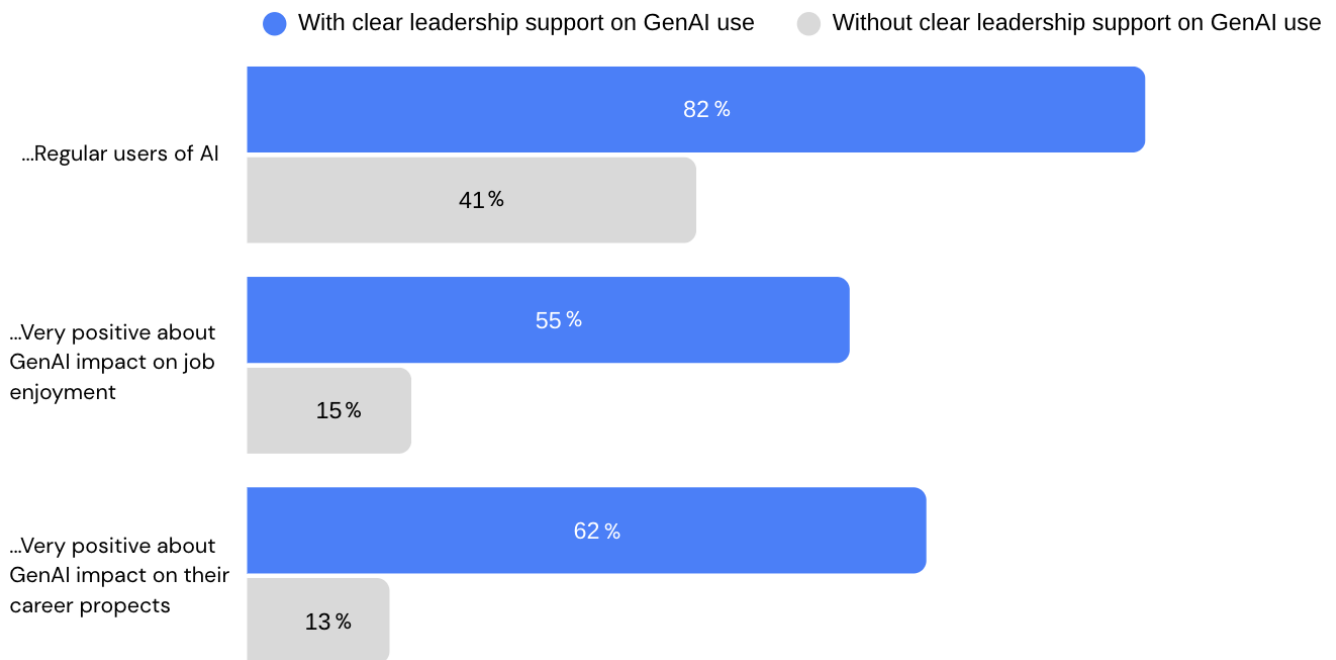
Lorsqu'ils ne clarifient pas les attentes, l'utilisation de l'IA devient chaotique.

Lorsqu'ils ne consacrent pas de temps à l'apprentissage, l'adoption finit par stagner.

Un soutien managérial fort signifie :

- apprendre à utiliser les outils avant de demander aux autres de les utiliser ;
- définir ce qu'est un travail de qualité assisté par l'IA ;
- créer un environnement psychologiquement sûr pour l'expérimentation ;
- expliquer pourquoi l'IA est importante pour la stratégie et la performance ;

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.

- adapter les indicateurs et les modèles d'évaluation ;
- garantir une gouvernance et une responsabilité claires.

Le L&D ne peut pas réussir sans l'alignement des dirigeants.

Et les dirigeants ne peuvent pas conduire cette transformation sans le L&D.

Cette collaboration doit être explicite, volontaire et permanente.

La dimension humaine : anxiété, confiance et besoin d'un environnement sûr

L'adoption de l'IA n'est pas uniquement un phénomène cognitif.

C'est aussi une expérience émotionnelle.

Les collaborateurs peuvent craindre :

- d'être remplacés ;
- de commettre des erreurs qu'ils ne sauront pas détecter ;
- d'être jugés parce qu'ils utilisent trop l'IA ;
- ou parce qu'ils ne l'utilisent pas suffisamment.

Si ces préoccupations ne sont pas prises en compte, aucun outil et aucune formation ne suffiront.

Le L&D joue ici un rôle profondément humain :

- créer des espaces où l'on peut expérimenter sans risque ;
- montrer à la fois les forces et les limites de l'IA ;
- normaliser le feedback et l'amélioration continue ;
- aider les équipes à développer une compréhension saine de l'IA ;
- réduire la surcharge cognitive grâce à des repères clairs.

La confiance n'est pas simplement une conséquence de la compétence.

C'est une compétence à part entière que le L&D doit développer.

Le nouveau playbook du L&D : orchestrer des capacités augmentées par l'IA

Pour améliorer durablement l'usage de l'IA, la fonction L&D doit se réinventer comme un moteur de développement des capacités plutôt qu'un simple fournisseur de contenu.

Cette nouvelle approche repose sur plusieurs principes.

La montée en compétences continue

L'IA évolue chaque semaine.

La formation doit suivre le rythme des outils et non celui du calendrier.

L'apprentissage intégré dans le travail

L'accompagnement doit intervenir au cœur des activités quotidiennes et non en dehors.

Des analyses d'apprentissage pilotées par les données

Les usages de l'IA révèlent souvent les écarts de compétences avant même que les équipes ne les ressentent.

L'accompagnement des managers

Les managers doivent apprendre à développer les comportements liés à l'IA et pas seulement à en imposer l'utilisation.

La gouvernance par l'apprentissage

Les bonnes pratiques, l'éthique et la sécurité doivent être enseignées et non présumées.

Lorsque la fonction L&D ancre l'IA dans les compétences, les comportements et les workflows, son utilisation devient intentionnelle plutôt qu'accidentelle.

Une meilleure utilisation de l'IA passe par de meilleurs systèmes humains

De nombreuses organisations espèrent que l'IA rendra naturellement les collaborateurs plus performants.

La réalité est plus simple :

ce sont les collaborateurs qui doivent progresser pour que l'IA crée de la valeur.

Ils progressent grâce à la formation.

Grâce à des outils cohérents.

Grâce à un leadership qui guide, montre l'exemple et accompagne.

Grâce à des écosystèmes d'apprentissage capables d'évoluer aussi rapidement que la technologie elle-même.

Lorsque le L&D mène cette transformation, l'IA devient bien plus qu'un accélérateur de productivité.

Elle devient un multiplicateur de capacités qui élève l'ensemble de l'organisation.

L'IA ne s'améliore pas seule.

Ce sont les individus qui améliorent l'IA.

Et c'est le L&D qui aide les individus à progresser.

High AI adoption doesn't automatically lead to high AI impact.

If you're looking to turn experimentation into consistent, value-driven use, reach out to us at emilie@goat-learning.com.

AI only delivers value when skills, tools, and behaviors are aligned.

Contact us at emilie@goat-learning.com to discuss how L&D can orchestrate more disciplined, effective AI use across the organization.

AI works best in organizations where leaders learn first.

If you're exploring how leadership behaviors shape AI adoption and quality of use, let's talk at emilie@goat-learning.com.

Better AI use starts with confidence, not pressure.

Reach out at emilie@goat-learning.com to explore how safe practice environments and targeted learning can improve both AI quality and trust.



43 Rue du Colonel Pierre Avia
75015 Paris – France
www.goat-learning.com

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/>