From goat to GOAT N°35

La licence n'est que la partie visible : construire un budget plateforme autour des 70 %

Série From goat to GOAT | Décembre 2026 | GOAT LEARNING®

En finançant l'adoption, l'intégration et l'exploitation au quotidien avec le même sérieux que la licence, les organisations peuvent placer leur budget de plateforme là où les études situent la valeur, et non là où elle est la plus facile à lire sur un devis.

Tôt ou tard, chaque budget de plateforme de formation arrive sur le bureau de la direction financière, qu'il s'agisse d'un nouveau contrat, d'un renouvellement ou d'une revue à mi-parcours. Il a presque toujours la même forme : une ligne de licence, une ligne de mise en œuvre, parfois une ligne de contenus. Ce qui lui manque le plus souvent, c'est une ligne crédible pour tout ce qui se passe après la mise en production.

BCG propose une grille de lecture utile. Dans « AI Transformation Is a Workforce Transformation » (4 février 2026), le cabinet indique que, d'après ses missions auprès de centaines d'entreprises, environ 10 % de la valeur de l'IA provient des algorithmes eux-mêmes, 20 % de la technologie nécessaire pour les mettre en œuvre, et les 70 % restants de la manière dont on repense la dimension humaine. BCG parle de la répartition 10-20-70.

Ce ratio porte sur les programmes d'IA, pas sur les plateformes de formation. La logique s'applique pourtant presque mot pour mot à un LMS, un LXP ou un TMS, qui deviennent eux-mêmes des produits d'IA. Le logiciel est la partie visible. La valeur se trouve ailleurs.

Ce que recouvrent les 70 %

BCG détaille ce que contient cette dimension humaine : un alignement stratégique au sommet, l'adoption et le changement des comportements, l'analyse de l'impact sur les postes et les compétences, et un modèle opérationnel qui combine les personnes et l'IA, avec des rôles, une gouvernance et des processus redessinés. Aucun de ces éléments ne figure sur un devis éditeur.

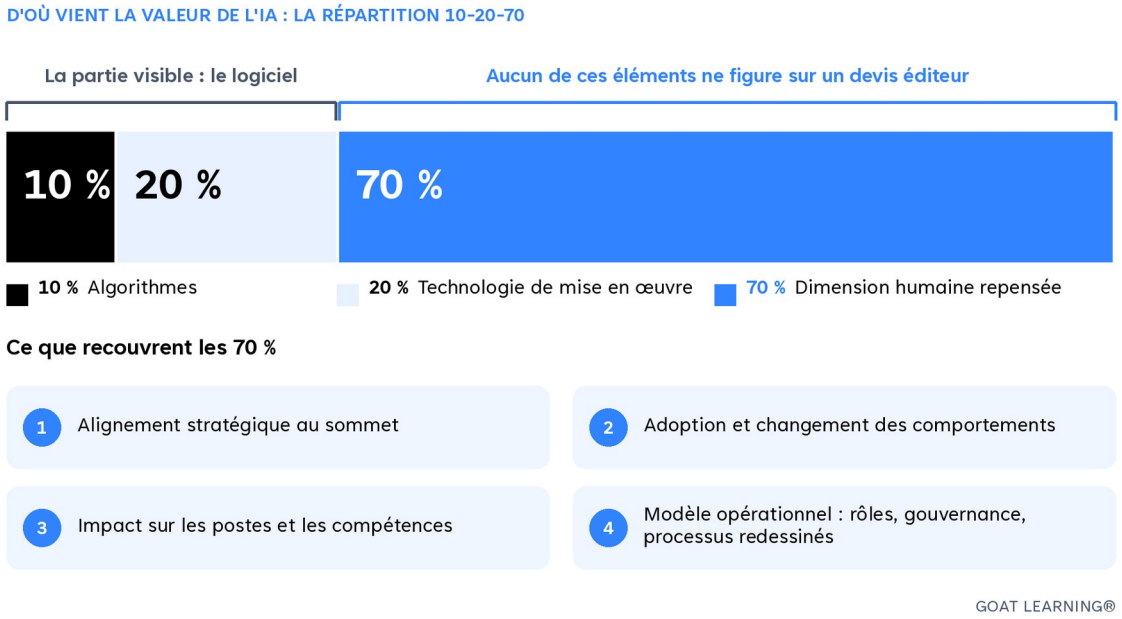


Figure 1. La répartition 10-20-70 : le logiciel est la partie visible de la valeur. Source : BCG, « AI Transformation Is a Workforce Transformation », 4 février 2026.

Le même article décrit ce que font différemment les entreprises que BCG appelle « future-built ». Elles prévoient de former à l'IA plus de 50 % de leurs salariés, contre 20 % chez les retardataires. Elles ont quatre fois plus de chances de disposer de programmes structurés d'apprentissage de l'IA et de temps protégé pour apprendre, et cinq fois plus de chances de pratiquer une planification stratégique des effectifs. Chez elles, 88 % des managers montrent l'exemple en utilisant l'IA dans leurs décisions et leurs opérations quotidiennes, contre 25 % chez les retardataires.

BCG rappelle aussi à quel point la réussite reste rare. Selon son étude Build for the Future x AI 2025, seules environ 5 % des organisations ont obtenu des gains financiers substantiels grâce à l'IA. Rien dans l'article ne laisse penser que l'écart entre ces entreprises et les autres tienne à de meilleurs algorithmes.

Des budgets toujours construits sur des volumes

La difficulté, c'est que les pratiques d'achat n'ont pas suivi. En commentant son 9-Grid 2026 consacré au digital learning, Fosway Group constate que le marché reste dominé par les licences par utilisateur ou à l'échelle du site, et que les budgets des clients sont alloués sur des volumes fixes, ce qui limite leur capacité à acheter autrement, quelle que soit l'insistance du discours sur la valeur. On parle de valeur. Le bon de commande, lui, parle de sièges.

Gartner apporte le regard des conseils d'administration. Lors de son HR Symposium d'Orlando, le 26 octobre 2026, le cabinet indiquait que 77 % des administrateurs attendent de l'IA des gains de productivité et des économies, alors que seulement 3 % des organisations dépassent leurs objectifs d'économies grâce à la productivité, et que près de 40 % des entreprises dépassent leur budget IA. Quand un budget technologique ne finance que la licence, le dépassement finit généralement par apparaître plus tard, sous un autre nom : un projet d'intégration en urgence, une deuxième vague de conduite du changement, une équipe de support montée dans la précipitation.

Lire autrement un budget plateforme

Quand nous relisons un budget de plateforme avec un client, nous regardons au-delà de la licence et nous cherchons ce qui a réellement été prévu sur trois sujets.

Faire fonctionner la plateforme avec son environnement vient en premier. Provisioning depuis le SIRH, SSO, flux de données vers les outils de gestion des talents et des compétences, reporting lisible par les métiers. C'est l'Intégration. Les éditeurs la chiffrent souvent comme un projet court, alors qu'il s'agit d'une dépendance permanente, qui bouge à chaque évolution du SIRH, du fournisseur d'identité ou de l'organisation.

Faire en sorte que les équipes l'utilisent est le deuxième sujet, et le plus souvent laissé implicite. Communication, accompagnement des managers, temps d'apprentissage protégé, un sponsor qui continue de demander des résultats. C'est là que se trouvent les 70 % de BCG, et comme il s'agit surtout de temps interne, ils disparaissent volontiers des budgets.

La faire tourner en deuxième et troisième année est la ligne le plus souvent mise à zéro. Mises à jour éditeur, hygiène du catalogue, administration des droits, support de premier niveau, qualité des données. C'est le terrain du Run-Outsourcing, financé comme si une plateforme restait paramétrée toute seule.

Rien de tout cela ne plaide contre l'achat d'un bon logiciel. Cela plaide pour financer la part de l'investissement qui transforme un logiciel en capacité, et pour décider dès le départ qui la porte. Une courte phase de Conseil en amont d'un nouveau contrat ou d'un renouvellement est le moment le moins coûteux pour rendre ces coûts visibles, tant qu'ils peuvent encore être négociés ou planifiés.



Figure 2. Lire un budget de plateforme à partir des trois lignes qui suivent la mise en production.

La question à poser à chaque revue budgétaire

L'enquête Global Workforce Hopes and Fears 2026 de PwC (29 septembre 2026) va dans le même sens. Citant son AI Performance Study, PwC relève que les entreprises les plus avancées ont 2,2 fois plus de chances de redessiner leurs processus pour y intégrer l'IA, plutôt que d'ajouter simplement des outils, et 1,7 fois plus de chances de proposer une formation continue à l'IA adaptée à chaque rôle. Des cabinets différents, des mots différents, une même conclusion : le retour vient du travail mené autour de l'outil.

Qu'il s'agisse d'un nouveau contrat, d'un renouvellement ou d'une revue à mi-parcours, la question la plus utile n'est pas de savoir si le prix de la licence est compétitif. C'est de savoir si les 70 % ont une ligne, un responsable et un montant.

La licence, c'est ce que vous achetez. L'adoption, l'intégration et le run, c'est ce que vous obtenez.

Si vous construisez, renouvelez ou revoyez un budget de plateforme de formation et souhaitez rendre visible le coût réel de la valeur, 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

BCG, « AI Transformation Is a Workforce Transformation », 4 février 2026. https://www.bcg.com/publications/2026/ai-transformation-is-a-workforce-transformation

Fosway Group, « AI is blurring learning market boundaries » (extrait du Fosway 9-Grid 2026 for Digital Learning, publié en mars 2026), juin 2026. https://www.fosway.com/research/next-gen-learning/learning-market-boundaries/

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

PwC, Global Workforce Hopes and Fears Survey 2026, 29 septembre 2026. https://www.pwc.com/gx/en/1/issues/workforce/hopes-and-fears.html