

# DE L'APPRENTISSAGE AUX CONNAISSANCES : LES MEILLEURES MÉTHODES POUR AIDER LES EMPLOYÉS À PROPULSER L'ENTREPRISE VERS L'AVENIR

Mars 2016

→ **Zach Lahey**, analyste de recherche,  
Gestion du capital humain



## Faits saillants du rapport

**P. 3**

**Les entreprises de premier plan sont 22 % plus susceptibles que toutes les autres d'adopter de nouvelles méthodes axées sur les connaissances pour soutenir les clients et assurer la sécurité des employés.**

**P. 5**

**Les entreprises de premier plan sont 76 % plus susceptibles que toutes les autres de privilégier différents modes d'apprentissage adaptés aux besoins de chaque génération.**

**P. 8**

**Les entreprises de premier plan sont 60 % plus susceptibles que toutes les autres d'estimer que le microapprentissage contribue efficacement au développement des employés.**

**P. 10**

**Les entreprises de premier plan sont 73 % plus susceptibles que toutes les autres de veiller à ce que des discussions aient lieu après la formation, pour déterminer les moyens d'appliquer les notions acquises.**

Nous vivons dans une ère où l'accès à l'information est instantané et facile. Les acheteurs sont plus avisés, le rythme des affaires s'accélère, les employeurs ont des exigences plus élevées envers les employés, qui doivent s'adapter aux changements continus. Ce virage culturel a mis en évidence les inefficacités flagrantes dans les méthodes d'apprentissage traditionnelles, qui ne favorisent pas le développement des employés. Par conséquent, les entreprises de premier plan sont en train de changer leur approche de l'apprentissage et du développement. Plutôt que de simplement donner de la formation, les entreprises les plus performantes misent sur les moyens d'aider les employés à acquérir des connaissances, à les approfondir, à les partager et à les appliquer continuellement afin d'avoir un impact mesurable sur les résultats de l'organisation.

# 2

**49 % des entreprises ont indiqué que leur défi principal dans le déploiement de l'apprentissage est de s'assurer que ce qui est enseigné est réellement compris et appliqué au travail.**

## L'exemple d'Aberdeen :

Dans le monde du commerce de détail, les employés doivent connaître différentes gammes de produits et se tenir au fait des promotions, des rabais et des disponibilités en magasin et en ligne. Ainsi, lorsqu'une nouvelle gamme de produits est lancée, les employés doivent connaître les moindres détails de chaque article, les tailles qui ne sont pas disponibles, ainsi que les autres produits comparables. On s'attend souvent à ce qu'ils assimilent toutes ces nouvelles informations en quelques jours, voire pendant la nuit. Cela fait beaucoup de contenu à apprendre, à retenir, puis à appliquer, surtout en si peu de temps!

## Les connaissances des employés : un problème épineux

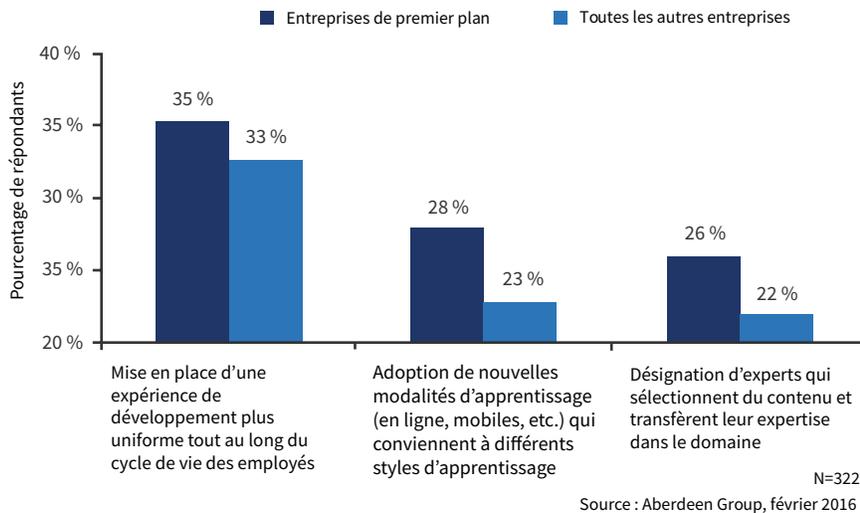
Les employés doivent retenir et régurgiter beaucoup d'informations pour bien remplir leur rôle. Qu'il s'agisse de comprendre des précisions concernant un appareil médical ou les caractéristiques techniques d'une automobile, ou de déterminer les mesures à prendre en cas de fusillade, les exigences envers les connaissances des employés sont élevées. S'ils ne possèdent pas l'information clé au bon moment, ils peuvent commettre des erreurs coûteuses; ils peuvent notamment rater des occasions de ventes ou même confondre des procédures de sécurité, ce qui risque d'entraîner des blessures et des demandes d'indemnisation. Ce que les employés savent ou ne savent pas peut avoir un énorme impact sur le succès de l'entreprise.

Les organisations – et surtout les responsables de l'apprentissage et du développement – qui cherchent à améliorer le rendement des employés doivent changer leur façon d'envisager la formation du personnel. En vérité, les méthodes traditionnelles sont tout simplement inefficaces. Qu'il s'agisse d'un cours en classe ou d'une séance de formation en ligne, au moyen d'un système de gestion de l'apprentissage, ces tactiques fournissent beaucoup trop de contenu aux employés pour qu'ils puissent retenir efficacement l'information et la mettre en pratique. De plus, le rythme rapide des affaires exige que les employés puissent *obtenir des réponses aussi rapidement que possible, ou au moment où l'entreprise en a besoin, afin d'être réactifs, efficaces, et de travailler en toute sécurité.*

Élaborer des initiatives efficaces axées sur les connaissances n'est pas facile; en fait, 49 % des organisations ont indiqué que leur défi principal dans le déploiement de l'apprentissage est de s'assurer que ce qui est enseigné est réellement compris et appliqué au travail. Pour relever ce défi, les entreprises de premier plan (voir l'encadré) offrent une expérience de développement uniforme à leurs employés, tout au long de leurs années de service. Elles utilisent des modalités contemporaines axées sur les connaissances pour s'assurer que les employés peuvent apprendre continuellement à leur manière. Elles désignent également des experts en la matière pour sélectionner et présenter le contenu. En outre, les entreprises de premier plan sont 22 % plus susceptibles que toutes les autres (28 % vs 23 %) d'adopter de nouvelles méthodes axées sur les connaissances pour soutenir leurs employés (voir la figure 1).

# 3

Figure 1 : Les entreprises avisées fournissent des connaissances aux employés



## Les méthodes d'apprentissage traditionnelles ralentissent le développement des employés

Dans les faits, de nombreuses organisations sont enlisées dans un borbier. Elles utilisent des techniques traditionnelles qui sont non seulement coûteuses, mais aussi inefficaces pour aider les employés à acquérir des connaissances à long terme. Les ressources mises en place – outils d'apprentissage en ligne désuets, séances de formation en classe qui s'éternisent, simulations, etc. – sont axées sur un moment précis et ne fournissent pas aisément du contenu facile à assimiler. De plus, elles n'offrent pas une expérience d'apprentissage personnalisée aux employés, qu'ils pourraient appliquer dans le cadre de leurs fonctions, et ne les aident pas à se souvenir des informations après la séance de formation.

## Le cadre d'évaluation de la maturité d'Aberdeen

Une étude d'Aberdeen définit le rendement de premier plan en procédant à une analyse comparative des organisations, basée sur plusieurs paramètres de rendement clés. Dans cette étude, trois paramètres ont été utilisés :

- 85 % des employés qui se sont dits eux-mêmes « très engagés » lors de la dernière étude sur l'engagement
- Augmentation de 15 % du revenu par employé ETP (équivalent temps plein)
- Augmentation de 16 % des taux/notes de satisfaction des clients/patients

En examinant le rendement organisationnel, nous pouvons ensuite répartir les répondants en trois catégories de maturité, telles que décrites ci-dessous :

- **Entreprises de premier plan** : dans les 20 % supérieurs en matière de rendement
- **Moyenne de l'industrie** : les 50 % intermédiaires en matière de rendement
- **Retardataires** : les 30 % inférieurs en matière de rendement

Parfois, une quatrième catégorie d'évolution, « **toutes les autres** », est utilisée pour désigner conjointement la moyenne de l'industrie et les retardataires.

# 4

---

« Compte tenu du rythme de l'innovation et des changements dans l'environnement de nos clients, ainsi que du besoin d'être plus efficace que jamais, il est difficile de maintenir l'organisation des ventes aux niveaux de connaissances requis pour être le plus efficace possible. »

~ John Knoble, directeur de l'apprentissage commercial, Ethicon

---

## L'exemple d'Aberdeen :

Par exemple, pour les conseillers financiers, il est essentiel de connaître un nouveau produit financier dans les moindres détails afin de mieux servir leurs clients. Mais lorsque le contenu est présenté sous forme de blocs approfondis d'une heure – que ce soit en personne ou en ligne –, il est beaucoup plus difficile de repérer exactement l'information nécessaire pour comprendre le nouveau produit. Et les conseillers financiers doivent ensuite utiliser leurs connaissances récemment acquises sur le produit et les présenter aux clients, qui auront une foule de questions sur les détails et les conséquences possibles du produit.

---

Bien que les techniques d'apprentissage traditionnelles soient toujours populaires – 58 % des entreprises utilisent actuellement des méthodes de formation en ligne traditionnelles et autorythmées pour diffuser du contenu –, elles ne fonctionnent pas très bien pour l'apprenant moderne. Que les employés soient constamment debout, comme dans les hôpitaux ou le commerce de détail, qu'ils travaillent au téléphone au service à la clientèle ou dans des postes de soutien, ou qu'ils soient en déplacement pour vendre des appareils médicaux, ils partagent tous un même besoin : celui d'accéder rapidement à de l'information facile à assimiler. Il est pratiquement impossible pour les employés très occupés de s'asseoir pendant une ou deux heures pour apprendre de nouvelles choses. En fait, il est estimé que [les employés disposent en moyenne de moins de 1 % de leur semaine de travail pour apprendre de nouvelles choses.](#)

De plus, les êtres humains, à l'exception des employés les plus engagés, ne sont pas capables de retenir une grande quantité d'information d'un seul coup. En raison de notre courte durée d'attention ou de toutes les idées qui traversent notre esprit, il est extrêmement difficile de se souvenir des détails les plus précis et pertinents d'une présentation, d'une vidéo ou d'un cours qui s'éternise (voir l'encadré).

Si la synthèse des informations pose problème aux employés, les employeurs font face à un autre défi : rassembler le contenu pour la formation traditionnelle en personne ou en ligne. Cela requiert beaucoup de temps, d'argent et de ressources internes. En fait, on estime que les [entreprises dans le monde entier consacrent chaque année 130 milliards de dollars à l'apprentissage et aux programmes de développement des employés.](#) Engager de telles dépenses pour des ressources qui ne contribuent pas aux connaissances, au développement et à l'engagement des employés nuit considérablement au succès de l'entreprise, à la satisfaction des clients ainsi qu'à la confiance des employés.

Bien que 79 % des organisations croient que l'apprentissage et le développement sont essentiels à leur capacité à exécuter leur stratégie, les méthodes les plus populaires ne sont pas suffisamment efficaces. En fait, les employés doivent à la fois garder les informations en tête et les avoir à portée de main afin d'effectuer leur travail efficacement.

# 5

## Les modalités d'apprentissage contemporaines à la rescousse

Heureusement, il existe des ressources beaucoup plus efficaces à l'heure actuelle, qui contribuent mieux aux connaissances et au développement des employés. Pour diagnostiquer les besoins individuels de leurs employés, les entreprises de premier plan prennent des mesures décisives pour s'assurer que les initiatives axées sur les connaissances des employés soient bien planifiées (voir le tableau 1).

**Tableau 1 : Les entreprises de premier plan planifient le transfert des connaissances des employés**

	Entreprises de premier plan	Toutes les autres entreprises
Évaluation des compétences/ connaissances/niveaux de compétence pour repérer les lacunes	91 %	39 %
Présentation de l'information de différentes façons pour répondre aux besoins de chaque génération/type d'apprenant	37 %	21 %
Capacité à maintenir la souplesse de l'information pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise	33 %	24 %

N=322

Source : Aberdeen Group, février 2015

Les entreprises de premier plan sont 2,3 fois plus susceptibles que toutes les autres (91 % vs 39 %) d'évaluer les niveaux de compétence actuels pour repérer les lacunes. Grâce à ces renseignements, les organisations peuvent savoir précisément ce qui pose problème à chaque employé et élaborer un plan de transfert des connaissances adapté à leur profil. Dans une ère où la [main-d'œuvre est répartie sur cinq générations différentes](#), il est important de disposer de méthodes d'apprentissage variées qui conviennent à différents types d'apprenants. C'est pourquoi les entreprises de premier plan sont 76 % plus susceptibles que toutes les autres (37 % vs 21 %) de privilégier différents modes d'apprentissage.

**Les entreprises avisées sont 76 % plus susceptibles que toutes les autres de privilégier différents modes d'apprentissage pour répondre aux besoins de chaque génération au sein de la main-d'œuvre.**

# 6

Une foule de méthodes sont disponibles pour résoudre le problème des connaissances : microapprentissage, apprentissage mobile, contenus créés par les utilisateurs, ludification, etc. Chacune de ces méthodes possède sa propre valeur, ses exigences et ses conséquences pour la main-d'œuvre. Mais en fin de compte, elles sont axées sur les employés et sont structurées de façon à faciliter la gestion de leurs rôles et de leurs responsabilités. Ainsi, les employés peuvent accéder plus facilement aux informations qui leur permettront de mieux répondre aux besoins de l'entreprise.

---

**Les entreprises de premier plan envisagent d'augmenter leurs dépenses dans l'apprentissage de 121 % au cours des deux prochaines années.**

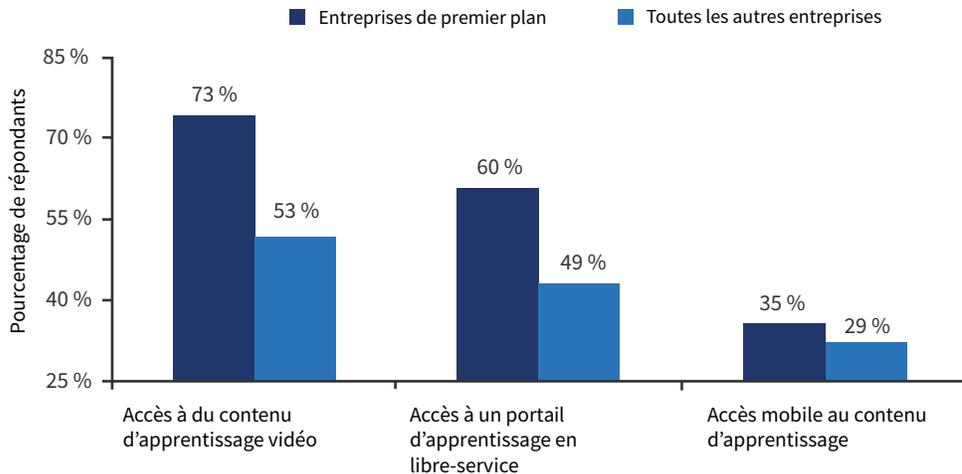
---

De façon générale, ces ressources sont plus faciles à utiliser et plus accessibles que les méthodes traditionnelles. Elles sont robustes, mais simples et faciles à utiliser, et elles ont été conçues en tenant compte de l'utilisateur. Ces technologies sont semblables aux ressources axées sur le consommateur dans le monde réel, telles que Google, Facebook et YouTube. Grâce à leur facilité d'accès, les employés peuvent ajouter du contenu et le partager avec leurs collègues au besoin.

Les meilleures entreprises reconnaissent l'importance de donner la possibilité aux employés d'apprendre, peu importe l'endroit ou le moment (voir la figure 2). En fait, les entreprises de premier plan envisagent d'augmenter leurs dépenses de 121 % au cours des deux prochaines années. Qui plus est, les entreprises qui envisagent d'augmenter leurs dépenses dans l'apprentissage dans les prochains 12 à 14 mois planifient une hausse de ces dépenses de 87 %.

# 7

Figure 2 : Permettre aux employés d'apprendre, peu importe l'endroit ou le moment



N=322

Source : Aberdeen Group, février 2016

En outre, les entreprises de premier plan sont 22 % plus susceptibles (60 % vs 49 %) de permettre aux employés d'accéder à un portail d'apprentissage en libre-service, où ils peuvent facilement consulter le contenu applicable. Que les employés choisissent d'apprendre à un kiosque, sur une tablette ou sur leur téléphone intelligent en dehors des heures de travail, ils peuvent le faire au moment où ils en ont le plus besoin, mais aussi lorsqu'ils ont le temps de le faire (voir l'encadré).

Dans cette optique, examinons les méthodes d'apprentissage modernes qui, utilisées conjointement, peuvent permettre aux employés d'atteindre un niveau de compréhension et de rendement plus élevé au travail. À cette fin, les organisations doivent fournir aux employés les informations dont ils ont besoin, tout en les rendant faciles à assimiler. Ceux-ci doivent pouvoir garder ces informations en tête (microapprentissage, par exemple) et les avoir à portée de main (informations sur demande, par exemple), idéalement grâce à un accès mobile.

**Les entreprises de premier plan sont 22 % plus susceptibles de permettre aux employés d'accéder à un portail d'apprentissage en libre-service où ils peuvent facilement consulter le contenu nécessaire.**

# 8

---

## La définition d'Aberdeen :

Le microapprentissage est une méthode d'apprentissage qui fournit du contenu sous forme de courts segments très précis (pensez « apprentissage par petites bouchées » ou « pépites d'apprentissage »). Les activités de microapprentissage s'effectuent habituellement en moins de quatre minutes, ce qui les rend faciles à assimiler et à gérer.

---

## L'exemple d'Aberdeen :

À titre d'exemple, une directrice de ventes pharmaceutiques profite d'une pause entre deux réunions pour se renseigner sur la mise à jour d'un médicament populaire sur son téléphone en temps réel. Elle peut ainsi consulter une vidéo de trois minutes et une brève FAQ concernant la nouvelle mise à jour avant de passer à son prochain appel. En disposant de tels renseignements, elle peut donner le meilleur d'elle-même pour répondre aux besoins du client (sans même qu'il s'en rende compte).

---

## Microapprentissage

Le microapprentissage (voir l'encadré) est une excellente ressource pour les organisations qui veulent aider leurs employés à assimiler de petits éléments d'information. Il est utile dans un large éventail de secteurs d'activités, du commerce de détail aux télécommunications, en passant par la vente professionnelle, les finances, les assurances, les services de consultation, les soins de santé, l'industrie pharmaceutique ainsi que les chaînes d'approvisionnement. Les organisations intelligentes comprennent à quel point les bribes d'information, lorsqu'elles sont diffusées en continu, peuvent aider les employés à conserver leurs connaissances. En outre, les entreprises de premier plan sont 60 % plus susceptibles que toutes les autres (88 % vs 55 %) d'estimer que le microapprentissage contribue efficacement au développement des employés.

Il est certain que le microapprentissage contraste fortement avec l'apprentissage en ligne traditionnel, qui est souvent général et exige un investissement de temps important pour consulter et extraire les informations les plus pertinentes. Le microapprentissage peut être utilisé pour présenter de nouveaux concepts ou mettre l'accent sur des détails infimes, pourvu que l'information soit présentée en segments concis, qu'elle réponde aux besoins de connaissance précis de l'employé et qu'elle lui soit accessible peu importe l'endroit ou le moment. C'est pourquoi les entreprises qui utilisent le microapprentissage pour favoriser le développement des employés sont presque deux fois plus susceptibles que les autres entreprises (50 % vs 26 %) de leur permettre d'accéder à du contenu depuis leurs appareils mobiles.

## Apprentissage mobile

Les employés doivent pouvoir trouver des solutions lorsqu'ils sont en déplacement. En accédant aux bonnes informations depuis leurs appareils mobiles, ils peuvent répondre aux questions des clients, poser des questions à leurs collègues, regarder des vidéos, participer sur les sites de médias sociaux internes et consulter d'autres contenus, peu importe l'endroit ou le moment. Selon la figure 2 de la page 7, les entreprises de premier plan sont 21 % plus susceptibles que toutes les autres (35 % vs 29 %) de fournir un accès mobile au contenu d'apprentissage. Bien qu'une majorité des meilleures entreprises n'utilisent peut-être pas l'apprentissage mobile, elles comprennent qu'il est essentiel de permettre aux employés de résoudre facilement les problèmes. Un autre signe révélateur est que l'adoption générale de l'apprentissage mobile a augmenté de 20 % depuis 2013 (30 % vs 25 %).

# 9

## Contenus créés par les utilisateurs

Des experts créent des contenus adaptés au microapprentissage pour faciliter l'explication des nouveaux concepts et des mises à jour aux employés. En revanche, les contenus créés par les utilisateurs fournissent aux employés des expériences et des conseils personnels sur la façon de mettre en pratique certaines idées, ce que les experts ne peuvent pas faire. Les contenus créés par les utilisateurs donnent aux employés un point de vue unique sur les responsabilités internes, contrairement aux tutoriels produits par des experts.

C'est pourquoi les entreprises intelligentes donnent la possibilité aux employés de partager leurs propres connaissances. Par exemple, les organisations de premier plan sont 80 % plus susceptibles que toutes les autres (18 % vs 10 %) d'utiliser des contenus créés par les utilisateurs pour révéler les connaissances cachées dans leur propre organisation. En tirant parti de leurs actifs les plus précieux (les employés), les entreprises peuvent utiliser les connaissances que ceux-ci ont acquises au travail pour aider d'autres employés à apprendre davantage. De plus, les entreprises de premier plan sont 36 % plus susceptibles que toutes les autres (30 % vs 22 %) d'encourager les employés à apprendre de leurs pairs grâce à l'apprentissage social, afin de contribuer au développement des employés.

## Ludification

La ludification (voir l'encadré) est un concept qui a été largement utilisé, et parfois à mauvais escient. Mais lorsqu'elle est utilisée adéquatement, la ludification est un moyen efficace de stimuler l'engagement des employés et de les aider à retenir les informations clés. Les meilleures entreprises déploient de plus en plus d'efforts dans la mise en œuvre de cette méthode pour aider les employés à retenir les notions acquises; en fait, les entreprises de premier plan sont presque trois fois plus susceptibles que toutes les autres (32 % vs 12 %) de recourir à la ludification pour soutenir leurs employés.

---

**« Pour nous bâtir une notoriété malgré les nombreuses exigences qui grugent l'emploi du temps chargé des représentants commerciaux, il nous a fallu élaborer une approche novatrice afin de stimuler leur engagement, selon les modalités de leur choix. »**

*~ John Knoble, directeur de l'apprentissage commercial, Ethicon*

---

---

## La définition d'Aberdeen :

La ludification est la mise en application de mécanismes ludiques dans des contextes ou des situations qui ne sont pas axés sur le jeu, dans le but d'enseigner de nouveaux comportements ou d'encourager des comportements déjà présents.

---

# 10

---

**Les entreprises de premier plan sont 73 % plus susceptibles que toutes les autres de veiller à ce que des rencontres individuelles entre l'employé et son supérieur immédiat aient lieu après les séances de formation, pour qu'ils puissent discuter des moyens d'appliquer les notions acquises.**

---

En fin de compte, les meilleures entreprises investissent dans des ressources – qu'il s'agisse de microapprentissage, de contenus mobiles ou créés par les utilisateurs ou de ludification – qui responsabilisent activement leurs employés. De plus, la capacité à véritablement quantifier les ramifications des ressources modernes qui visent à favoriser le développement des employés est tout aussi importante.

### Évaluer l'impact des connaissances de l'employé moderne

Alors qu'il existe une multitude de moyens de renforcer les compétences et aptitudes des employés, de nombreuses tactiques permettent également de déterminer l'impact de l'apprentissage sur l'organisation. Tout d'abord, il est impératif d'établir les compétences de base requises pour chaque emploi et plan de carrière afin de vous assurer de pouvoir évaluer de façon uniforme les connaissances des employés et ainsi définir des normes utiles pour l'avenir. Les entreprises de premier plan savent que cette structure est essentielle à leur réussite soutenue. En fait, les entreprises les plus performantes sont 32 % plus susceptibles que toutes les autres (54 % vs 41 %) de définir les compétences de base pour leurs employés actuels et futurs.

Une autre tactique consiste à favoriser un dialogue continu, plutôt qu'une simple revue annuelle, entre les employés, leurs supérieurs et les ressources humaines, afin d'écouter les employés et d'intégrer leurs besoins dans les objectifs à établir et à atteindre, tout en s'assurant qu'ils savent comment utiliser leurs nouvelles connaissances. Par exemple, les entreprises de premier plan sont 73 % plus susceptibles que toutes les autres (38 % vs 22 %) de veiller à ce que des rencontres individuelles entre l'employé et son supérieur immédiat aient lieu après les séances de formation, pour qu'ils puissent discuter des moyens d'appliquer les notions acquises.

# 11

Plutôt que de fournir des informations aux employés et de s'attendre à ce qu'ils sachent exactement ce dont ils ont besoin pour réussir, les organisations perspicaces s'assurent que les supérieurs travaillent en collaboration avec leurs employés. Le dialogue direct s'applique également à la gestion du rendement. Les entreprises de premier plan sont 44 % plus susceptibles que toutes les autres (65 % vs 46 %) de donner la possibilité aux employés de collaborer avec leurs supérieurs afin de déterminer leurs objectifs de rendement (plutôt que de se les voir imposer).

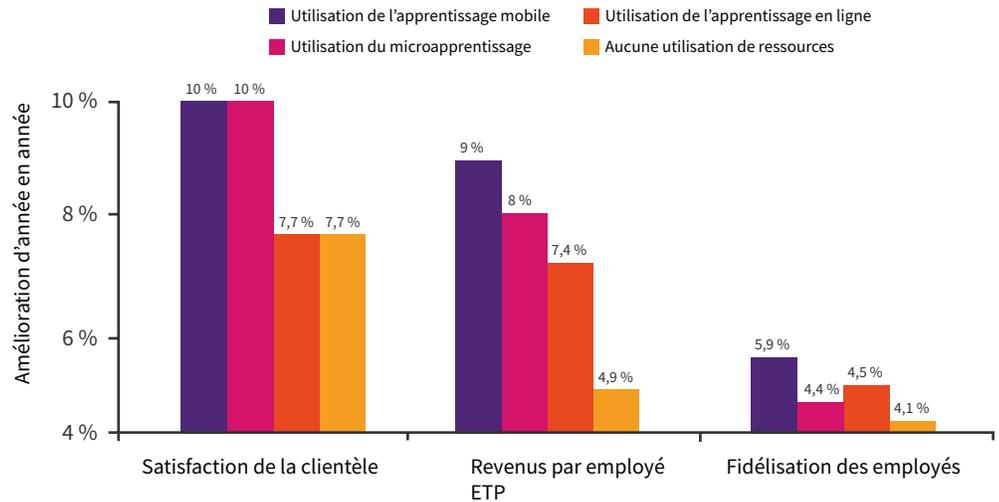
Une autre tactique pour savoir si vos employés tirent parti de vos méthodes consiste à évaluer l'impact des techniques modernes par rapport aux techniques traditionnelles sur votre entreprise. À titre d'exemple, la figure 3 (page 12) montre la comparaison de plusieurs méthodes, notamment entre deux modalités nécessaires à la réorganisation de la gestion des connaissances – le microapprentissage et l'apprentissage mobile – et l'apprentissage en ligne ou l'absence totale d'apprentissage. Par exemple, lorsque les organisations offrent des possibilités d'apprentissage mobile ou de microapprentissage à leurs employés, le taux de satisfaction de leur clientèle augmente de 43 % d'une année à l'autre, par rapport aux organisations qui recourent à l'apprentissage en ligne ou qui n'offrent aucune ressource d'apprentissage. Ces méthodes permettent aux employés de consacrer plus de temps à leurs clients, tout en réduisant le temps qu'ils passent à tenter de déterminer ce qui pose problème ou ne fonctionne pas. En accédant à des ressources d'apprentissage bien conçues au sein même de leur flux de travail, les employés passent moins de temps à chercher des informations et plus de temps à accomplir leur travail.

---

**Lorsque les organisations offrent des possibilités d'apprentissage mobile ou de microapprentissage à leurs employés, le taux de satisfaction de leur clientèle augmente de 43 % d'une année à l'autre, par rapport aux organisations qui recourent à l'apprentissage en ligne ou qui n'offrent aucune ressource d'apprentissage.**

---

Figure 3 : Les modalités modernes profitent grandement aux entreprises



N=322

Source : Aberdeen Group, février 2016

**Les entreprises qui ont adopté le microapprentissage ont vu leurs revenus augmenter de 63 %, d'année en année, par employé ETP.**

Les entreprises qui ont adopté le microapprentissage ont vu leurs revenus augmenter de 63 %, d'année en année, par employé ETP (équivalent temps plein), par rapport à celles qui n'utilisent pas le microapprentissage (8 % vs 4,9 %). Grâce à la facilité d'accès à ces ressources, les employés peuvent apprendre plus efficacement, et générer plus de revenus.

### Conclusion

Les organisations les plus performantes comprennent qu'elles doivent délaisser les méthodes de formation traditionnelles pour véritablement gérer les connaissances des employés, et qu'à cette fin, elles doivent recourir à une combinaison de modalités d'apprentissage. Un manque de connaissances pertinentes peut représenter une énorme lacune pour les entreprises qui veulent assurer la sécurité des employés, tout en veillant à ce qu'ils servent les clients le plus efficacement possible et en leur permettant d'optimiser leur rendement.

# 13

En adoptant les bonnes technologies axées sur les connaissances, qui répondent à la fois aux besoins des employés et de l'entreprise, les responsables de l'apprentissage et du développement peuvent aider à améliorer le rendement des employés et de l'organisation. Pour réaliser cet objectif, les organisations doivent prendre les trois mesures suivantes :

- 1. Redéfinir l'apprentissage comme la gestion des connaissances :** Plutôt que de simplement donner de la formation à l'aide d'approches traditionnelles, pensez aux moyens d'aider vos employés à convertir l'apprentissage en nouvelles connaissances. Aidez-les ensuite à appliquer leurs connaissances dans leur propre cadre de travail pour atteindre des résultats clés. En établissant les objectifs pour le produit final, et en élaborant des programmes d'apprentissage en fonction de ces objectifs, les organisations peuvent accroître la valeur de la formation dans l'entreprise.
- 2. Donner la possibilité aux employés de partager leurs connaissances avec les autres :** Il est nécessaire que les entreprises permettent aux employés de partager leurs connaissances entre eux. Les membres du personnel – jeunes ou vieux, expérimentés ou débutants – ont tous des expériences et des connaissances variées. Qui sait quels sont ceux qui tireront profit d'une anecdote ou de certains défis? Il se peut que vos employés les plus expérimentés dans le commerce de détail aient des choses à apprendre d'un nouvel employé, qui ne peuvent pas être enseignées par un expert en apprentissage. Les employés ne devraient pas simplement se sentir à l'aise de partager leur expertise et leurs interrogations avec les autres, mais ils devraient également disposer de ressources leur permettant de le faire, n'importe quand et n'importe où.
- 3. Substituer aux vieilles méthodes d'apprentissage des solutions d'acquisition de nouvelles connaissances :** Que ce soit au moyen du microapprentissage, de l'apprentissage mobile, de la ludification ou d'autres méthodes, les employés ont besoin de caractéristiques modernes pour rester engagés et motivés afin de répondre aux demandes croissantes des clients et aux besoins d'affaires changeants. Ces solutions doivent être facilement accessibles et favoriser le développement des employés.

---

## Les trois mesures pour aller de l'avant :

---

- Redéfinir l'apprentissage comme la gestion des connaissances
  - Donner la possibilité aux employés de partager leurs connaissances avec leurs collègues
  - Substituer aux vieilles méthodes d'apprentissage des solutions d'acquisition de nouvelles connaissances
-

# 14

En fin de compte, les employés doivent se sentir motivés et habilités à partager ce qu'ils apprennent avec leurs collègues, afin d'élargir les connaissances institutionnelles de l'organisation et de réduire la dépendance à la formation formelle, qui exige plus de temps. N'oubliez pas que le premier objectif des employés est de servir vos clients. N'est-il pas temps de leur donner la possibilité de le faire?

Pour en savoir plus sur ce sujet ou sur d'autres, visitez [www.aberdeeen.com](http://www.aberdeeen.com).

## Études connexes

[\*Employees Need Modern Learning to Aid Customers and the Organization\*](#); janvier 2016

[\*Best Practice: Identify High Potentials Before You Lose Them!\*](#); août 2015

[\*Knowledge Management in a Learning 3.0 World\*](#); août 2015

[\*Human Capital Trends \(2015\) — The Age of Transparency is Upon Us\*](#); avril 2015

[\*Want That Dream Job? A Degree Might Be Your Golden Ticket\*](#); février 2015

[\*Mobile Learning : Moving Companies Forward\*](#); avril 2014

Auteur : Zack Lahey, analyste de recherche, Gestion du capital humain ([zach.lahey@aberdeen.com](mailto:zach.lahey@aberdeen.com)); [Twitter](#); [LinkedIn](#)

## À propos d'Aberdeen Group

Depuis 1988, Aberdeen Group publie des études qui aident les entreprises du monde entier à améliorer leur rendement. Nos analystes extraient des informations fondées sur les faits et indépendantes des fournisseurs à partir d'un cadre analytique exclusif, qui définit les organisations de premier plan selon une étude de recherche primaire, réalisée avec des spécialistes de l'industrie. Les travaux qui en découlent sont utilisés par des centaines de milliers de professionnels des affaires cherchant à prendre des décisions plus judicieuses et à améliorer leur stratégie d'affaires. Le siège social d'Aberdeen Group est situé à Boston, au Massachusetts.

Ce document découle d'une étude de recherche primaire réalisée par Aberdeen Group et représente la meilleure analyse disponible au moment de la publication. À moins d'indication contraire, l'intégralité du contenu de cette publication est protégée par le droit d'auteur et appartient à Aberdeen Group. Il ne peut être reproduit, distribué, archivé ou transmis sous quelque forme que ce soit sans le consentement écrit préalable d'Aberdeen Group.