Université du Québec à Montréal
Télé-Université

L'UTILISATION DU E-LEARNING POUR LA FORMATION DES EMPLOYÉS DE LA SAQ : ANALYSE DE BESOIN

Mémoire présenté comme exigence partielle
de la maîtrise en formation à distance

par
MICHEL DESCHÊNES

Juin 2011

http://r-libre.teluq.ca/609/

Avant-propos

Voilà déjà plus de 27 ans que je travaille en informatique. J'ai donc été aux premières loges pour assister à l'évolution des technologies de l'information et des communications. Ces progrès technologiques ont fait en sorte que la formation à distance s'est développée à un rythme tout aussi rapide. On est loin de ce qu'on appelait auparavant, « les cours par correspondance » où le timbre-poste jouait le rôle de messager.

Aujourd'hui, les nombreux moyens de communication modernes ont ouvert la porte à différents modes de formation à distance, dont le e-learning. Pour en avoir fait l'expérience à plusieurs reprises, ce mode de formation m'a permis de constater toute la flexibilité et l'autonomie qu'offre son utilisation. J'ai donc décidé d'aller plus loin et faire une maîtrise en formation à distance dont le projet de recherche serait une analyse de besoin en formation pour l'organisation à laquelle je travaille, c'est-à-dire la Société des alcools du Québec.

Implanter un programme de formation à distance sur mesure pour un organisme de cette envergure n'est pas une mince affaire. Néanmoins, je souhaite que cette recherche encourage des entreprises et organisations de toutes tailles à s'ouvrir davantage aux divers modes de formation à distance qui se présentent. Cela permettra d'une part de procurer plus facilement à leurs employés la formation nécessaire afin de bien accomplir leurs tâches de plus en plus variées et, d'autre part, leur fournir les bons outils au bon moment.

En terminant, je tiens à préciser que ce mémoire n'aurait été possible sans les judicieux conseils de mon directeur de mémoire et professeur, Monsieur Michel Umbriaco. Un gros merci. Sa disponibilité et sa bonne humeur m'ont permis de garder le cap. Je tiens également à remercier monsieur Pierre Gagné, professeur et directeur UER Éducation, qui telle une boussole, a su bien orienter ce travail de longue haleine. Et finalement, je tiens à remercier la direction et les employés de la société des alcools du Québec qui ont été impliqués de près ou de loin dans ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION **1**

I.1 Contexte et problématique de recherche **3**
I.1.1 Mise en situation 3
Les années 1921 à 1940 3
Les années 1941 à 1961 4
Les années 1961 à 2010 5
I.1.2 Le problème 9
I.1.3 Le domaine et le thème de recherche 20
I.1.4 La définition du e-learning 20
I.1.5 Les objectifs 24
I.1.6 La portée et les retombées de la recherche 32

I.2 Le cadre de référence **33**
I.2.1 Conceptualisation du besoin 33
I.2.2 Formation actuellement disponible 37

I.3 Méthodologie **41**
I.3.1 Approche qualitative 41
I.3.2 Approche quantitative 42
I.3.3 Outils d'analyse 43

RÉSULTATS **45**

II.1 Présentation des résultats des entrevues **46**

II.2 Le sondage en ligne **50**
II.2.1 Organisation du sondage 50
II.2.2 Profil des répondants 52
II.2.3 Analyse des données du sondage en ligne 53
Fréquence du e-learning 53
Outils de formation 54
Perception de la formation à l'aide des TIC 54
Niveau d'aisance avec les technologies 54
Utilisation d'un ordinateur à la maison 55
Avantages du e-learning pour la formation des employés 56

Inconvénients du e-learning pour la formation des employés 57
Satisfaction quant à la qualité et la quantité de formations disponibles 58
Favorable à la formation à distance à l'aide des TIC 59
Le choix des moyens de communication 60
Recommandation des participants 62

II.3 Les limites de la recherche 63

II.4 Procédure en matière d'éthique 64

***ANALYSE DES RÉSULTATS / DISCUSSION* 65**

III.1 Défis professionnels, technologiques et financiers 66
Défis professionnels 66
Défis culturels 68
Enjeux technologiques 68
Coûts et enjeux futurs 69

III.2 Contenu du e-learning 70

III.3 Conception de l'apprentissage à distance 71

III.4 Accessibilité : les nouvelles technologies au cœur du quotidien des nouveaux utilisateurs 72

III.5 Encadrement, motivation et support pédagogique 73

***CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS* 75**

IV.1 Conclusion 76

IV.2 Recommandations 77
IV.2.1 Aménager un local dédié à la formation 77
IV.2.2 Offrir une formation et un soutien adéquat sur l'environnement technologique 78
IV.2.3 Encadrer l'apprenant par des moyens de communication appropriés 78
IV.2.4 Adapter et flexibiliser le contenu 79
IV.2.5 Avoir une infrastructure technologique adéquate 79

***ANNEXES* 85**

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Termes associés au e-learning (Basque & Brangier, 2006, P. 434) 21
Figure 2 - Le concept de besoin (Lapointe, 1995, p.41) 34
Figure 3 - Niveau de confort avec différentes technologies 55
Figure 4 - Avantages du e-learning 56
Figure 5 - Inconvénients du e-learning à distance 57
Figure 6 - Niveau de satisfaction (qualité de la formation reçue) 58
Figure 7 - Niveau de satisfaction (quantité de la formation reçue) 59
Figure 8 - Pourcentage favorables à formation à distance à l'aide des TIC 60
Figure 9 - Niveau de confort avec les différents moyens de communication 61

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Statistiques générales de la SAQ en 2010 7
Tableau 2 - Situation actuelle versus situation désirée 19
Tableau 3 - Divers modes de formation 30
Tableau 4 - Liste des cours du programme de conseiller en vin accrédité. 37
Tableau 5 - Liste des invitations par région 51
Tableau 6 - Invitations envoyées par poste 51
Tableau 7 - Comparatif des répondants par âge et sexe 52
Tableau 8 - Comparatif des répondants par poste 53
Tableau 9 - Perception de la formation à distance de type e-learning 54

ABRÉVIATIONS

CCA	Conseil Canadien sur l'Apprentissage
CD-ROM	Compact Disc Read Only Memory
CLQ	Commission des Liqueurs du Québec
CMS	Content Management Systems
CRÉPUQ	Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec
CRHA	Ordre des Conseillers en Ressources Humaines
DVD-ROM	Digital Versatile Disc Read Only Memory
EAI	Environnement d'apprentissage informatisé
FAD	Formation à distance
FOAD	Formation ouverte et à distance
IBM	International Business Machine
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
LMS	Learning Management System
PDA	Portable Digital Assistant
PME	Petites et moyennes entreprises
RAQ	Régie des alcools du Québec
RF	Radio Frequency
SAQ	Société des alcools du Québec
SCPTIC	Sous-comité sur la pédagogie et les TIC
TIC	Technologie de l'information et de la communication

RÉSUMÉ

La formation dans le milieu du travail s'est considérablement développée au cours des dernières décennies grâce à l'évolution technologique. Certains modes de formation tels que le e-learning (ou apprentissage virtuel) sont de plus en plus appréciées des grandes entreprises. L'apprentissage en ligne s'impose de ce fait comme une réalité incontournable, notamment en ce qui concerne le développement des compétences. Pour certains, c'est une façon de maîtriser les coûts liés à la formation des employés alors que pour d'autres, il s'agit d'un confortable moyen d'accéder à la connaissance sans contrainte temporelle ou spatiale.

Il n'en demeure pas moins que l'utilisation du e-learning reste sous-exploitée, alors que la formation à distance à l'aide des technologies de l'information et des communications devrait être davantage utilisée en entreprise. Des organisations telles que la Société des alcools du Québec pourraient clairement tirer profit des différents modes de formation à distance étant donné que ses employés se trouvent géographiquement dispersés dans l'ensemble du territoire québécois.

Il faut garder à l'esprit que les grandes organisations incluant les monopoles sont soumises à une pression économique et technologique de plus en plus forte. Elles doivent interagir avec des fournisseurs et des clients mieux renseignés. Elles n'ont par conséquent d'autre choix que de disposer de personnel hautement qualifié et instruit. De plus, la société québécoise fait face à une population de travailleurs vieillissants, ce qui a pour conséquence d'augmenter l'absentéisme au travail et les départs à la retraite.

Il faut donc mettre en place des structures adéquates de formation continue et d'autoformation pour les nouveaux arrivants. Cette recherche tentera d'évaluer les possibilités qui s'offrent à la Société des alcools du Québec de faire appel aux différents modes de formation à distance à l'aide des technologies de l'information et des communications afin de faire face aux changements socio-économiques avec succès.

INTRODUCTION

La formation en entreprise au moyen du e-learning exige des conditions particulières pour assurer son succès et sa rentabilité. Des éléments tels que la clientèle cible, le roulement du personnel, le sujet de la formation, la culture d'entreprise et le nombre d'employés à former sont autant de facteurs qu'il faut considérer avant de s'engager dans un processus d'implantation du e-learning. Par conséquent, il est intéressant de se pencher sur ce mode de formation pour une organisation telle que la SAQ, dont les employés sont répartis géographiquement à travers le Québec.

Nous commencerons ce mémoire en considérerant l'historique de la vente des boissons alcooliques au Québec et son portrait actuel à l'aide des plus récentes statistiques. L'examen de ces éléments nous amènera vers la problématique, et nous présenterons un portrait de la situation actuelle en comparaison avec la situation désirée.

Nous nous intéresserons par la suite au cadre de référence c'est-à-dire l'analyse et le bien-fondé d'une formation à distance en milieu de travail à l'aide des technologies de l'information et des communications (TIC). Nous considérerons comme exemple la fonction et les tâches du conseiller en vin (voir annexe Q). Nous aborderons alors la méthodologie de travail, qui se résume à une approche qualitative par des groupes de discussion et à une approche quantitative par un sondage. Nous ferons également une analysera les résultats des entrevues et du sondage qui a été adressé à une cinquantaine de répondants.

Nous conclurons finalement par des propositions et des recommandations afin de développer des programmes de formation et de perfectionnement à distance adaptés à l'ensemble des employés en succursale.

I.1 Contexte et problématique de recherche

I.1.1 Mise en situation

L'aventure de la Société des alcools du Québec a commencé avec la création de la Commission des liqueurs de Québec (CLQ) le 1er mars 1921. Son mandat était de favoriser la consommation modérée de boissons alcooliques de qualité dûment vérifiée dans un cadre d'opérations contrôlées. Ce fut le début d'un monopole (Prévost, 1986).

Les années 1921 à 1940

Prévost (1986) précise que le contrôle de qualité est effectué dès le début avec l'installation d'un laboratoire : on procède à 2 155 analyses en 1923-1924. L'entreprise croît rapidement : de 415 employés en mai 1921, on passe à 617 employés en avril 1922. Au cours de la première année, les 64 magasins de la Commission offrent 383 produits.

En 1922, afin de réduire le prix de vente des produits jugés trop élevés par les consommateurs, la Commission met alors sur pied sa propre usine d'embouteillage, ce qui crée de l'emploi et réduit le prix de revient de plusieurs marques. En 1926, la Commission embouteille 23 marques de vin et 39 de spiritueux.

La Commission cherche à orienter le client vers la consommation de vin plutôt que de spiritueux : on compte au répertoire des produits environ 185 vins différents, incluant un grand nombre de vins moelleux, fortifiés ou aromatisés qui étaient les préférés. En 1926, par exemple, les sauternes, portos, xérès et vermouths représentaient 81 % des ventes de vin. Pour ce qui a trait aux vins de table, la préférence des clients va au bourgogne. Les liqueurs et les spiritueux deviennent de véritables produits de luxe et coûtent plus cher que les meilleurs vins.

L’ambiance générale des magasins a également fortement évoluée, puisqu’il fallait au départ se pencher au-dessus d’un comptoir grillagé et chuchoter au commis le nom du produit désiré. Il n’était pas question de voir la bouteille. Bien qu’il fût possible d’acheter plusieurs bouteilles de vin à la fois, une seule bouteille de spiritueux était permise à l'époque. Comme le Québec était le seul endroit en Amérique du Nord où l'on pouvait se procurer légalement de l’alcool, la Commission devint, sans le prévoir, l’outil majeur de développement du tourisme québécois.

Au cours de 1929-1930, au plus fort de la prohibition aux États-Unis, le revenu net de la Commission s’élève à 20 M$. En 1933, à la levée de la prohibition, les revenus chutent à 5 M$. Le ralentissement des affaires est d’autant plus marqué qu’il coïncide avec la crise économique des années 30. Cette période marque aussi un changement dans les habitudes de consommation : à partir de ce moment, les Québécois vont accorder leur préférence aux spiritueux, et ce pour les quatre prochaines décennies (Prévost, 1986).

Les années 1941 à 1961

La deuxième Guerre Mondiale a un impact important sur le commerce de boissons alcooliques avec l'instauration des tickets de rationnement, l'importation de nouveaux produits et la fabrication de liqueurs canadiennes en raison de la disparition des liqueurs françaises. Tout cela dans une société puritaine où la consommation d’alcool est taboue.

À cette époque, les boissons les plus populaires sont les spiritueux et les liqueurs. En 1950, la Commission des « liqueurs » de Québec a par exemple commercialisé deux fois plus de spiritueux que de vin. De 1930 à 1940, la consommation de spiritueux a augmenté de 45 % alors que celle des vins a chuté de 20 %.

Il était alors commun de boire un verre de whisky bien froid ou encore un Cinzano lors d'une sortie au restaurant. Ce n'est qu'à partir des années 1960 que les gens commencent à boire du vin à table. Cette coutume typiquement européenne nous est parvenue par les

soldats qui ont servi en Europe et par les nombreux immigrants qui ont adopté le Canada comme terre d'accueil après la Seconde Guerre mondiale. L'Église catholique est omniprésente et s'inquiète beaucoup de l'alcoolisme en milieu urbain. Avec ses ligues de tempérance, elle part alors en croisade contre l'ennemi numéro un : l'alcool.

Ce n'est qu'au début des années 1950 que l'intérêt pour la gastronomie se manifeste. Des clubs de gastronomie voient le jour, où l'on marie cuisine fine et grands vins. À cette époque, une bouteille de Château Margaux ou Lafitte se vend à 4 $. Les chiffres de vente de la Commission des liqueurs de Québec en 1949-1950 étaient de 52 M$ alors que dix ans plus tard, en 1959-1960, ils avaient doublé pour atteindre 101 M$.

Avec les années et le recul de l'influence de l'Église, le comportement des consommateurs québécois évolue. Une réforme est nécessaire, d'où la création en 1961 de la Régie des alcools du Québec. Les permis d'alcool et les heures d'ouverture des établissements licenciés font partie des changements (Prévost, 1986).

Les années 1961 à 2010

La Régie passe graduellement du comptoir avec grillage au libre-service. Le 31 juillet 1964, les employés se syndiquent. En 1971, deux entités juridiques sont créées soit la Commission de Contrôle des permis d'alcool du Québec (R.P.A.Q.) qui est chargée d'émettre les permis et la Société des alcools du Québec qui doit assurer la vente des produits alcooliques au Québec (SAQ). Cette dernière devient une société à capital-actions dont l'actionnaire unique est le gouvernement.

Cette société d'État repart à neuf et étend son réseau de points de vente. Le nombre de produits passe de 383 en 1922 à 2 684 en 1986. En 2010, plus de 10 500 produits étaient offerts en succursale. Il fut un temps où les seules connaissances acquises au fil de l'expérience suffisaient. Tant sur le plan de l'administration que des techniques, les exigences n'étaient pas aussi vastes et sévères qu'elles le sont aujourd'hui avec autant de produits et une clientèle bien renseignée.

Prévost (1986) mentionne qu'en 1976, la SAQ crée un service de formation et perfectionnement. Les objectifs de ce service visent l'efficacité, la réduction des frais d'exploitation, la productivité et bien sûr, le service à la clientèle. À la base, trois programmes sont offerts dont des cours sur les vins. L'objectif est de transmettre des connaissances pratiques directement applicables dans l'entreprise. En 1977, une campagne publicitaire d'envergure est lancée sous le thème « Les connaisseurs ». Les employés se conforment au principe d'excellence de la SAQ.

Depuis ce temps, les produits ont changé, ainsi que leur présentation et la façon de les faire connaître. Les magasins se sont modernisés et le réseau se divise en succursales spécialisées telles que les bannières SAQ Express, SAQ Classique, SAQ Sélection et SAQ Signature. Une série de dégustations sont offertes et chaque année des millions de personnes ont ainsi l'occasion de découvrir des vins et spiritueux spécialement choisis.

Le 1er juin 2009, la SAQ a introduit le concept des « Pastilles de goût » identifiant les types de vins tels que « délicat et léger », « fruité et vif », « aromatique et rond » etc. Ce système de codification permet de repérer plus facilement les produits qui répondent davantage au profil des clients. Nous sommes bien loin des comptoirs grillagés des années 1920. Le tableau la page suivante présente le portrait de la SAQ selon le rapport annuel de 2010.

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC	
Type d'entreprise	Paragouvernementale
Secteur	Agroalimentaire
Nombre de succursales	416
Agence et point de vente	1500
Nombre d'employés total	7 000~
Nombre d'employés en succursale	5 300
Nombre de produits différents	10 500~
Provenance	60 pays
Nombre de conseillers en vin	200

Tableau 1 - Statistiques générales de la SAQ en 2010

Ces chiffres confirment l'envergure de la SAQ au niveau des points de vente ainsi que de ses ressources humaines. Si on fait le ratio entre le nombre de conseillers en vin (un employé dont un des rôles est de proposer le meilleurs choix met-vin) versus les employés en général, on arrive à la conclusion que les conseillers en vin représentent moins de 4 % de l'ensemble des employés des succursales.

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC	
Ventes nettes	$ 2 635 100 000
Bénéfice brut	$ 1 397 400 000
Charges d'exploitation nettes	$ 510 800 000
Bénéfice net	$ 886 600 000
Rémunération et avantages sociaux	$ 332 480 000
Pourcentage – dépense de formation	5 % masse salariale en succursale
Atelier et cours	65 000 heures

Tableau 2 – Statistiques financières de la SAQ en 2010

Le tableau 2 présente les résultats financiers de la SAQ en 2010. Le principal actionnaire c'est-à-dire le gouvernement du Québec a reçu en dividende 886 millions de dollars qui seront distribués dans la collectivité québécoise. Un élément intéressant est que la SAQ a investi 5 % de la masse salariale des employés en succursale pour la formation continue alors que la loi provinciale sur les compétence invite les entreprises à investir au moins 1% de la masse salariale.

Les états financiers présentent la masse salariale globale et non la masse salariale des employés en succursale seulement. Néanmoins, nous pouvons en conclure que les dépenses en formation à elles seules pourraient représenter plusieurs millions de dollars.

I.1.2 Le problème

La mise en situation présentée plus tôt nous a fait comprendre l'évolution organisationnelle et l'expansion de la SAQ depuis son existence en 1921. Comme elle offre plus de 10 000 produits à des consommateurs, son défi est de taille. En effet, grâce à nos technologies modernes, nous faisons face à une clientèle mieux renseignée sur les vins et spiritueux.

Par conséquent, les employés doivent continuellement mettre à jour leurs connaissances dans ce domaine. Selon le rapport annuel 2010, la SAQ a enrichi son réseau de succursales de 1 110 nouveaux produits, dont 1 000 de spécialités, une croissance de 9 %. Les Québécois ayant de plus en plus le goût de la découverte, les ventes de vins courants ont régressé au profit des produits dits de spécialité. Ce contexte de changement crée de nouveaux défis pour les conseillers en vin ainsi que l'ensemble des employés des succursales.

De plus, il ne faut pas oublier que chaque année plusieurs employés d'expérience prennent leur retraite. Selon La Presse en ligne du 16 octobre 2010, près de 500 000 postes devront être pourvus au Québec d'ici 2013. La professeure à la Téluq, Diane-Gabrielle Tremblay, cité dans l'article, précise que l'expertise finira par quitter l'organisation. Elle ajoute qu'il est grand temps de penser au transfert des compétences.

De plus, il faut considérer la rotation du personnel, qui devient de plus en plus élevée. En effet, pas moins du tiers des employés en succursale ont un statut temporaire. Voilà une raison supplémentaire de considérer un mode de formation autonome et flexible. Dans ces circonstances, la formation traditionnelle en milieu de travail ne semble plus répondre adéquatement aux besoins. La formation en présentiel exige en effet de fréquents déplacements et une organisation du travail complexe en raison de l'absence prolongée des employés en formation**.** De plus, la mise à jour du programme de formation est complexe et coûteuse. Une formation du type « juste à temps » est de ce fait nécessaire.

Nous percevons actuellement un décalage entre les compétences disponibles et les compétences attendues. Par exemple, il n'y a que 200 conseillers en vin parmi les plus de 4 000 employés en succursale. Il n'est pas nécessaire que tous les employés deviennent systématiquement des conseillers en vin.

Cependant, il y a 414 succursales soit deux fois plus que de conseillers. Nous devons en conclure qu'il y a de la place pour en former encore plusieurs centaines. Sinon, il faut du moins offrir une partie théorique de base sur le service du vin et une autre sur les produits. En effet, la rotation des produits est élevée et les tendances des consommateurs changent régulièrement ce qui nécessite un programme de formation continue et sur mesure. La formation traditionnelle actuellement offerte au conseiller en vin ne répond pas adéquatement au besoin.

La distance ne doit plus avoir d'importance et la rapidité avec laquelle l'information ou la formation doivent être dispensées devient un critère important quant aux moyens à utiliser pour former les employés. La formation à distance à l'aide du e-learning est-elle la solution? Est-ce réalisable?

Le Rapport d'analyse de situation de travail des conseillers en vin accrédités de l'ITHQ (2005, p.4), cite quatre défis dont les conseillers en vin doivent faire face :

*« **Défi technologique** : Miser davantage sur la richesse des bases de données informatisées de l'entreprise et le potentiel des nouvelles technologies de communication et d'information.*

***Défi cognitif et analytique** : Gérer différemment la connaissance des produits, et ce, en raison du large éventail de vins et spiritueux disponibles au Québec, de l'accroissement des compétences et des attentes de la clientèle et de l'émergence d'un nouveau type d'accord mets-vin dans l'industrie de la restauration.*

Défi relationnel *: Communiquer efficacement dans divers contextes : conseiller-client, conseiller-employé de la succursale, conseiller-groupe d'employés (formation), conseiller-petit ou grand groupe de clients (événements). Maîtriser la relation conseiller-client.*

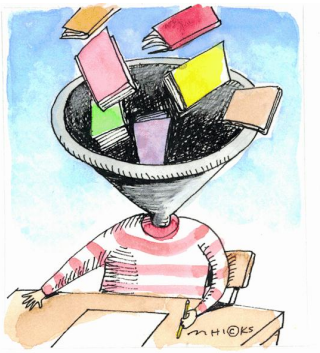
Défi de leadership *: Habiliter les autres employés de la succursale à contribuer davantage au service à la clientèle, offrant ainsi du temps aux conseillers en vin pour la réalisation de tâches plus complexes. »*

Dans le cadre d'une rencontre avec deux représentants du secteur marketing, l'importance de la segmentation de la clientèle a été soulignée. Il y a eu des discussions l'importance de mieux cerner le profil des clients dans les succursales, sur la vente suggestive, l'approche plus personnalisée auprès de certains clients, le développement de nouveaux outils technologiques et l'évolution de l'offre de produits dans une perspective de fidélisation des diverses clientèles.

Les objectifs de l'entreprise dont l'accroissement des ventes et la satisfaction de la clientèle sont à la base même de chacun des défis identifiés par les employés en succursale. Si nous prenons l'exemple des 200 conseillers en vin, ceux qui veulent être accrédités doivent avoir une formation spécifique.

L'entreprise leur propose de concert avec l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), un programme de certification comportant 140 heures de formation sur différents sujets tels que le service à la clientèle, le rôle-conseil et les produits. La formation se donne à certains endroits seulement, ce qui limite son accessibilité. On peut dès lors se demander si ce programme ne devrait pas être offert à davantage d'employés en succursale, étant donné qu'ils ne reçoivent que de l'information ponctuelle sur certains produits.

Il se vend plus de 10 000 produits différents et la rotation de ceux-ci est élevée. Un mode de formation plus disponible et autonome tel que l'apprentissage virtuel pourrait être une solution. Le succès des sociétés commerciales dépend de leur capacité à s'assurer que toutes les catégories d'employés disposent de connaissances et de compétences utiles et à jour.



Murray (2001) souligne que le Conference Board du Canada considérait l'apprentissage virtuel comme une réponse aux vastes transformations mondiales et aux enjeux locaux liés à la main-d'œuvre et à la productivité.

Cependant, l'apprentissage virtuel (ou le e-learning) présente également des obstacles importants puisqu'il n'est toujours pas considéré en 2010 pour former les employés dans les différents points de vente de la Société des alcools du Québec. Où se trouve la difficulté? Comment la surmonter?

Tout d'abord, la SAQ n'est pas la seule qui accuse du retard concernant l'utilisation du e-learning. Un rapport publié en mai 2009 sur l'état de l'apprentissage virtuel au Canada précise que l'apprentissage virtuel n'est pas devenu une caractéristique standard dans la formation des employés. L'adoption de l'apprentissage virtuel a été nettement plus lente que prévu. En 1998, une étude prédisait que 50 % de la formation liée au travail serait dispensée en ligne en 2003.

Selon le Conseil Canadien sur l'Apprentissage (CCA, 2009, p. 61), des études ultérieures révèlent que le pourcentage des formations virtuelles offertes en 2005 était nettement inférieur, entre 15 et 20 %. De plus, la recherche laisse croire que les établissements d'enseignement postsecondaire canadiens ne sont pas aussi rapides que ceux d'autres pays à intégrer d'importants modules en ligne à leurs programmes d'études.

Les principaux obstacles demeurent, entre autres ce qui touche l'infrastructure, le financement, les problèmes de personnel et la réticence des facultés (charge de travail et propriété intellectuelle). Le rapport d'enquête d'Henri Tudor (2006) présente également quelques obstacles :

- Manque d'information sur le sujet ;
- Faible valeur ajoutée par rapport aux méthodes traditionnelles ;
- Système trop complexe à mettre en place ;
- Résultats peu significatifs par rapport à la formation classique ;
- Maîtrise insuffisante de l'outil informatique ;
- Équipement informatique inapproprié ;
- Coûts trop élevés ;
- Système non accepté par les salariés ;
- Manque d'implication de la direction.

Ces inquiétudes sont confirmées par une étude par Abdelli (2003) sur la formation en ligne et les PME québécoises. Dans cette recherche, il est précisé que les inconvénients de la formation en ligne les plus souvent évoqués sont le manque de contact humain et d'encadrement.

La professeure Geneviève Nault (2007), du Département de pédagogie (PERFORMA) de l'Université de Sherbrooke indique « *qu'un des problèmes majeurs de la formation à distance est le taux élevé d'abandon causé en grande partie par le sentiment d'isolement des étudiants (...) et l'encadrement insuffisant* ».

Pourtant, dans le cadre du Colloque CRÉPUQ-SCTIC qui s'est tenu en octobre 2008, la professeure Josiane Basque a fait une présentation ayant pour thème l'« Approche de l'apprentissage et conception de cours à distance ». Lors de cette présentation, elle a démontré comment les TIC ont permis de faire évoluer la formation à distance notamment

en augmentant, comme elle le dit si bien, la « présence » dans le « tout à distance ». Elle a souligné que l'une des façons d'apprendre est d'interagir avec les autres. Le tableau 3 présente les divers outils technologiques qui permettent cette interaction selon Basque (2008, p.8).

ACTIVITÉ	***TIC***
Discussions, débats	Forums virtuels Vidéoconférence web
Travaux en petites équipes	Partage d'écran Environnement intégré de collaboration
Travaux collectifs en grand groupe : Textes collaboratifs Carte de connaissances collaboratives	Wiki Cmap
Rétroaction, guidage, encadrement par le professeur, le tuteur ou les pairs	Forum virtuel Courriel Vidéoconférence web Partage d'écran Outil d'annotation

Tableau 3 - Outils technologiques

Pour ce qui est de la résistance culturelle, le défi du e-learning est de répondre à son impersonnalité et à son manque de contact humain. Pour certains, se former devant un écran n'a pas le même attrait qu'une formation continue en présentiel. Par conséquent, les types de médias qui seront utilisés devront soutenir l'intérêt de l'apprenant et faciliter la rétention de l'information. Sur le site internet Job-Attitude, Christian Comptat, responsable de la formation chez IBM mentionne :

« Suivre une formation à distance nécessite de la part du salarié plus de rigueur, de volonté, de motivation et d'organisation. Chez IBM, la pilule e-learning a parfois du mal à passer. Les collaborateurs ne viennent pas spontanément dans une formation à distance. Et une fois engagés il faut déployer des trésors de pédagogie pour les y maintenir jusqu'au bout et empêcher que d'autonomes, ils deviennent solitaires pour finalement abandonner. »

Tony Bates, professeur à la British Open University et auteur de plusieurs livres sur le sujet nous donne un statut de la situation du e-learning en 2008. Il précise qu'il y a toujours un manque au niveau de l'innovation pédagogique et l'absence de direction stratégique en lien avec l'intégration des technologies à la formation en ligne et à distance.

Dans l'article « *L'organisation apprenante et le eLearning* » du site de réseautage AgentSolo.com, Kristina Schneider précise que dans bien des cas, les technologies sont habituellement employées dans une approche de formation où le but est de transmettre du contenu didactique à l'apprenant. Un niveau d'interactivité médiatique est incorporé au design dans le but de maintenir l'apprenant engagé. Malheureusement, dans le meilleur des cas, la majorité des objets d'apprentissage réussissent à peine à intégrer le transfert de connaissances procédurales du genre « comment faire quelque chose », et trop souvent sont limités au transfert de connaissances déclaratives, soit « ce qu'est une chose ».

En fonction de la façon dont elle est développée, cette approche peut être efficace quand le but est de communiquer de nouvelles informations, de démontrer une démarche à suivre ou autre processus semblables. Mais cette approche n'adresse pas le développement d'aptitudes

de pensée situationnelle, critique et créative. Elle ne peut pas transférer des connaissances contextuelles, causales ou encore encourager le développement de compétences transférables. Essentiellement, cette approche est une solution incomplète et nous devons nettement améliorer l'offre e-learning.

Les experts en développement organisationnel ont historiquement commencé à miser sur le concept de l'organisation apprenante au début des années 1990. Peter Senge (1990, p. 3), un expert dans ce domaine, définit les organisations apprenantes comme suit :

« ... des organismes où les gens augmentent continuellement leur capacité de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux et expansibles modèles de la pensée sont consolidés, où l'aspiration collective est placée libre, et où les gens apprennent continuellement comment apprendre ensemble. ».

Selon Peter Senge (1990, p. 3), il faut considérer la transformation de l'organisation par l'approche systémique principalement à trois niveaux :

- *Aligner les objectifs* : Bâtir une vision partagée, lier les objectifs et la performance des individus aux objectifs et la performance de l'organisme.

- *Autonomiser les individus* : Permettre aux individus de développer une maîtrise personnelle dans le cadre de leur organisation afin d'atteindre leur but, en leur offrant des modèles mentaux, des opportunités d'apprentissage ainsi qu'en encourageant la pensée créative et critique.

- *Cultiver les communautés* : Promouvoir l'apprentissage en équipe, inciter l'enquête et le dialogue, adresser les différences et les tensions, les transformant en opportunités pour stimuler l'innovation.

La direction doit avoir confiance en ses employés, et être convaincue de leurs aptitudes et leurs compétences pour entreprendre le défi. La planification du développement de ces aptitudes doit être une partie intégrante de la stratégie d'apprentissage d'une organisation.

Les apprenants ont besoin d'un environnement e-learning dynamique. L'expert en matière d'e-learning Stephen Downes (2006) explique que l'internaute d'aujourd'hui s'attend à plus qu'un répertoire d'information. Avec l'arrivée des réseaux sociaux des communautés en ligne, des blogues, des wikis, des podcasts et autres types d'application Web qui facilitent l'échange, les internautes tissent des liens dans un univers complexe d'autoapprentissage.

Plusieurs systèmes de gestion de l'apprentissage tels que Moodle reconnaissent en fait que la présentation séquentielle d'une série d'objets d'apprentissage ne suffit pas et incorporent stratégiquement ces fonctionnalités à leur système dans le but de promouvoir un environnement socio-constructiviste.

Downes insistent sur le fait que le e-learning doit analyser les pratiques courantes de réseautage et partage d'information et de les appliquer dans le développement de stratégies e-learning. Il précise que l'apprentissage est non seulement caractérisé par l'autonomisation de l'apprenant, mais aussi par l'apprentissage actif qui est réalisé par la créativité, la communication et la participation dans le but de jouer des rôles clés et de transformer le rôle de l'enseignant ou encore d'éliminer les rôles enseignant et apprenant.

En développant des stratégies d'apprentissage qui incorporent ces concepts de réseautage social, le potentiel est illimité quant à la conception et le développement d'environnements centrés sur l'apprenant qui encouragent la réflexion ainsi que la pensée créative et critique. L'infrastructure qui permet le réseautage social est omniprésente dans pratiquement tous les aspects du travail. De plus en plus, les organismes et les employeurs dépendent de diverses technologies pour réaliser leurs activités commerciales quotidiennes.

Selon le Conseil Canadien sur l'apprentissage (2009, p.60), 80 % des employés du secteur public avaient accès à Internet et 41 % d'entre eux l'utilisaient au travail, 20 % à l'école et 15 % à la bibliothèque. Sur l'ensemble des utilisateurs d'Internet au Canada, 50 % ont effectué des recherches dans le cadre d'études, d'une formation ou de travaux scolaires. Dans le contexte du travail, l'arrivée massive depuis quelques années de téléphones portables intelligents tels que les BlackBerry et iPhone offrent des outils de communication de plus en plus polyvalents et accessibles.

Cependant, bien que tout soit prêt pour exploiter davantage les technologies au service de la formation des travailleurs, il n'en demeure pas moins que former en ligne 4 000 employés demande une analyse de besoin et de faisabilité à plusieurs niveaux. *Le besoin est grand, mais la formation traditionnelle ne suit pas.* Voilà un enjeu qu'il faudra surmonter tôt ou tard. Le tableau ci-dessous présente la situation actuelle et celle désirée.

SITUATION ACTUELLE	***SITUATION DÉSIRÉE***
Les employés doivent se déplacer dans les grands centres pour obtenir la formation requise.	Le programme de formation rejoint l'ensemble des employés de toutes les régions du Québec.
La formation est offerte seulement à des dates et heures spécifiques en collaboration avec ITHQ.	La formation est accessible en tout temps.

Les places sont limitées.	Le programme de formation peut être offert à tous.
Le contenu pédagogique ne peut être modifié rapidement.	Une formation du type « juste à temps » est possible grâce à la flexibilité qu'offrent les TIC.
Les employés sont dépendants au niveau de leur apprentissage.	Offrir plus d'autonomie.
Les coûts sont élevés au niveau du programme de formation et du remplacement du personnel.	Amortissement des coûts grâce à une économie d'échelle.
Le programme de formation n'est pas personnalisé selon les régions.	La formation peut être adaptée selon les habitudes de consommation régionales.
Les employés ont un délai fixe (un mois) pour terminer le programme de formation.	L'apprentissage peut se faire à un rythme plus flexible, c'est-à-dire selon la disponibilité de l'employé.

Tableau 2 - Situation actuelle versus situation désirée

I.1.3 Le domaine et le thème de recherche

Le domaine considéré est la formation à distance à l'aide du e-learning en milieu de travail. Le secteur est le développement organisationnel. Bélanger (1994) définit le développement organisationnel comme un effort programmé global, en vue d'améliorer l'efficacité et le bien-être de l'organisation, en modifiant les processus de fonctionnement et en faisant appel aux apports des sciences humaines.

Le développement organisationnel implique nécessairement un ou plusieurs changements définis comme un passage d'un état actuel à un état désiré. Le changement peut être stratégique, organisationnel ou technologique. Par exemple, le passage d'une situation originale actuelle, telle que le mode de formation en présentiel pour devenir conseillers en vin, à une autre formation, soit la formation à distance à l'aide du e-learning. Le thème est donc une analyse de besoin en formation à l'aide du e-learning pour former les employés du réseau des ventes de la Société des alcools du Québec. Comme exemple, nous allons examiner le programme actuel de formation des conseillers en vin afin de voir si le contenu peut être offert en ligne.

I.1.4 La définition du e-learning

Les expressions associées au e-learning sont nombreuses, au point de créer une certaine confusion. Nous retrouvons parfois les termes e-formation, apprentissage virtuel, téléformation, ou encore téléapprentissage.

Le concept du « e » qui signifie « en ligne » ou « électronique » tel que mentionné plus tôt est associé au concept de « learning » ou apprentissage en français. Basque & Brangier nous offre une figure intéressante qui présente une vingtaine de combinaisons possibles.

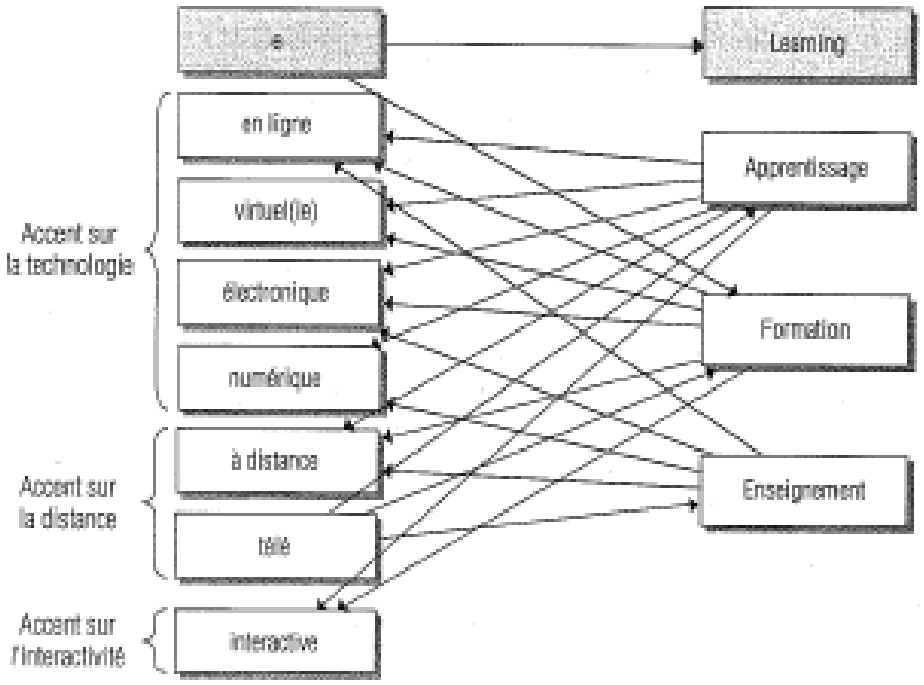


Figure 1 - Termes associés au e-learning (Basque & Brangier, 2006, P. 434)

Le terme anglais « learning » est souvent associé aux trois mots suivants : apprentissage, formation et enseignement. La préférence est donnée au terme apprentissage qui est plus centré sur l'apprenant ce qui amène certains à favoriser l'expression *apprentissage virtuel*.

Reste que Fournier (2006, p.15) constate qu'il n'existe aucune définition consacrée de l'apprentissage virtuel. Il précise que *« l'apprentissage virtuel est devenu une expression fourre-tout qui renvoie à l'application de toute technologie informatique à l'enseignement, qu'il s'agisse de cours en classe, de cours combinés ou hybrides, d'enseignement médiatisé à distance ou de contextes d'apprentissage en ligne. »*

Alors, afin d'éviter toute confusion, pour exprimer le même mode de formation, nous utiliserons l'expression e-learning tout au long de cette recherche. Une définition simple et ouverte du e-learning selon Basque & Brangier (2006, p. 435) :

« *Il s'agit d'une situation d'apprentissage impliquant l'usage des technologies des réseaux. Il implique la distance et l'interactivité, mais les deux dernières caractéristiques ne sont pas exclusives au e-learning.* »

L'apprentissage virtuel ou le e-learning se définit comme suit :

«… l'acquisition de connaissances et de compétences au moyen des technologies de l'information et des communications (TIC) dans le but de favoriser les interactions en matière d'apprentissage, tant sur le plan du contenu, des activités et des outils d'apprentissage, qu'avec d'autres utilisateurs». (Ibid, p. 435)

Le site « elearn.ca », initiative commune du Collège Algonquin, d'Industrie Canada et de SmartCapital, apporte des précisions en définissant l'apprentissage virtuel comme

« …l'utilisation des technologies en ligne (courriels, sites Web, contenu multimédia, information puisée sur Internet et groupes de discussion ou de clavardage) aux fins de l'apprentissage et de l'enseignement. Il se traduit notamment par des formations en ligne, des cours en personne ou hybrides s'appuyant sur des activités et du contenu en ligne, ainsi que l'utilisation d'Internet pour acquérir de nouvelles connaissances ou accéder à de l'information ».

Rossister Consulting (2006) cité dans le Rapport CCA (2009, p. 30), précise que le e-learning ne repose pas uniquement sur la diffusion de contenu, ni ne se limite pas à une technologie en particulier, et peut constituer un volet de l'apprentissage composé ou hybride. Le e-learning n'a pas forcément recourt à l'Internet. Il peut également s'acquérir au moyen de diverses applications indépendantes et de réseaux locaux, en tout temps et en tous lieux, tant dans un contexte éducatif, qu'en milieu de travail ou à la maison.

Le e-learning peut être formel, informel ou les deux à la fois. La distinction entre e-learning (apprentissage) et training (e-formation) est nécessaire : elle suggère, dans le premier cas que l'apprenant est au cœur du dispositif ; alors que dans le second, c'est le formateur, l'enseignant, qui en est le moteur (Lewandowski, 2003).

Le e-learning désigne non seulement l'utilisation d'internet comme moyen d'apprentissage, mais également d'autres supports électroniques tels que le cédérom, le dévédérom, la télévision interactive et les téléphones mobiles (Derek Stockley, 2003). D'ailleurs, le guide en ligne CMS précise :

«*Tout dispositif de formation intégrant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet, cd rom, Intranet, vidéo-conférence, etc.) et faisant appel à diverses modalités d'enseignement (distanciel et présentiel, synchrone et asynchrone, tutorée ou auto-formation).* »

Cette définition nous rappelle qu'il y a une différence entre la formation à distance et le e-learning. La formation à distance renvoie généralement aux formations offertes à des apprenants qui sont physiquement séparés des autres participants et du formateur. Elle englobe non seulement les médias électroniques mais toute forme de médias. Par contre, le e-learning peut s'appuyer à la fois sur l'enseignement à distance et sur l'apprentissage formel en classe.

L'apprentissage en ligne (online learning) est une des composantes du e-learning qui utilise la technologie Web. Ces applications et ces contenus sont dispensés via un ordinateur relié au réseau internet (incluant l'intranet c'est-à-dire un réseau IP utilisé à l'intérieur d'une organisation ainsi que l'extranet c'est-à-dire un réseau IP qui permet l'interconnexion entre différents utilisateurs externes ou partenaires d'affaires).

I.1.5 Les objectifs

Ce mémoire a pour objectif d'évaluer le besoin et la faisabilité économique, organisationnelle et technique de l'utilisation du e-learning à distance pour la formation des employés des succursales de la SAQ au programme de conseillers en vin.

Cette évaluation sera possible grâce aux rencontres avec certains gestionnaires, conseillers en vin ainsi qu'un sondage en ligne auprès des employés en succursale en général. Elle ne se limitera pas seulement aux futurs conseillers en vin, mais également à l'ensemble des employés en succursale qui veulent acquérir rapidement une certaine connaissance des produits dont dispose la SAQ. Les raisons qui nous motivent à faire ce travail s'expliquent par les nombreux avantages de l'utilisation du e-learning tant pour l'entreprise que pour l'apprenant.

Face aux enjeux de l'adaptabilité des personnes à leur environnement de travail, les nouvelles technologies de la formation apportent une réponse pratique. Elles apportent des ressources structurées à l'apprenant tout au long de sa vie professionnelle. Dans un contexte d'accélération des cycles produits, de complexification et de spécialisation des métiers, le e-learning contribue à une meilleure productivité associée à des gains de vitesse et de compétitivité.

Le e-learning peut rendre accessible chaque formation sur tout le périmètre de l'entreprise depuis son intranet, et ce, en même temps. Ces outils peuvent multiplier les occasions d'apprentissage des travailleurs de tout horizon. Ce mode de formation diminue les contraintes logistiques telles que le manque de formateur ou la disponibilité des salles de formation. Bien que le coût de départ peut être élevé, la formation peut devenir rentable rapidement grâce aux réductions des coûts liées aux frais de transport et d'hébergement qu'occasionne la formation en présentiel.

En discutant avec M. David Beaudoin (représentant de NVS Learning), on apprend que les coûts sont d'environ 25 000 $ pour une formation en ligne d'une heure. Nous devons également tenir compte des coûts d'infrastructure (LMS et réseau) et bien sûr prévoir d'autres activités de développement en présentiel pour favoriser le succès du projet. M. Jean Després de la firme Ellicom, abonde dans le même sens. Les coûts sont très variables, mais il faut s'attendre à payer autour de 25 000 $ pour une formation en ligne d'une heure dont les variables sont le nombre d'heures et la quantité d'utilisateurs.

Nous avons eu un éclairage intéressant sur les coûts, lors d'une conversation avec le professeur Michel Umbriaco de la Téluq. Il précise que les cours en ligne de cette université spécialisée dans la formation à distance se situent entre 6 500 $ et 100 000 $ de l'heure avec une bonne moyenne autour de 10 000 $ de l'heure. Tout dépend de la taille de la clientèle à rejoindre, des développements inédits à faire, de la diffusion bilingue, etc. Le programme de formation sur la Pandémie d'influenza est par exemple celui qui a coûté le plus cher à un peu moins de 2 500 000 $ pour 25 heures de formation. Elle a rejoint plus de 400 000 personnes au Québec et un peu moins de 100 000 dans le reste du Canada. Le ratio par personne équivaut à un coût de formation de 5 $ pour 25 heures bilingues.

M. Umbriaco précise que les coûts sont plus élevés pour des formations d'une heure ou deux puisque cela nécessite une équipe, une gestion de projet et des frais fixes quelle que soit la durée de la formation. Pour une formation de 25 heures, avec en plus une planification des heures et des pratiques, il faudrait calculer, à la Téluq, en considérant les économies d'échelle, environ 300 000 $ pour la conception, le design et la production dans l'hypothèse que le contenu de formation est passablement défini.

Selon M. Umbriaco, il faut prévoir une infrastructure adéquate. La diffusion d'une formation de 25 à 50 heures en ligne demande un serveur de bonne capacité et le nombre de lignes équivalentes dépendra du taux de contention du serveur et de la quantité d'apprenants à l'intérieur d'une période donnée. La diffusion, c'est ce qui coûte le moins cher techniquement, mais les coûts peuvent augmenter s'il y a des tuteurs à former et à payer.

Quand on considère les coûts de formation des employés de la SAQ qui se chiffre en millions, cette organisation a certes intérêt à considérer cette alternative en raison de ses avantages. En effet, ce dispositif de formation à distance peut s'adapter aux contraintes temporelles et spatiales. L'e-learning a l'avantage d'offrir une formation juste à temps. Le contenu peut être modifié rapidement grâce à des déploiements multisites rapides sur l'ensemble des 414 succursales. Évidemment, tout est relatif à l'infrastructure technologique et les limites de sa bande passante. Reste que les systèmes d'apprentissage peuvent être conçus en fonction de l'équipement et des technologies qu'exploite déjà l'organisation pour s'intégrer aux tâches des employés.

Murray (2001) parle d'apprentissage « en temps opportun » qui permet à l'employeur d'intégrer l'apprentissage individuel et les besoins de l'entreprise, mettant ainsi à la disposition des employés les connaissances et les compétences nécessaires lorsqu'ils en ont besoin. Ainsi, plutôt que de participer à des formations complètes, les employés peuvent suivre uniquement les modules qui répondent à leurs besoins particuliers.

Le contenu peut être homogène. En effet, le e-learning représente un vecteur d'identité pour toute société d'envergure qui souhaite renforcer sa culture interne. Il permet la participation active du salarié grâce à l'auto-évaluation qui renforce l'autonomie de l'apprenant vis-à-vis de son propre parcours de formation.

L’apprenant peut faire des échanges d’expérience grâce à des outils de communication tels que forum, blogue, courrier électronique, clavardage, etc. Le travail collaboratif est donc possible. Jacques Bahry, président du forum français pour la formation ouverte et à distance nous donne son point de vue sur le e-learning :

« Le e-learning ne remet pas en cause les fondamentaux de la pédagogie, de l'éducation, de la formation, mais s'inscrit certes comme une étape nouvelle, concrétisée par des innovations importantes, mais dans un processus évolutif continu, si l'on considère les choses sur une période suffisamment longue. Dans notre domaine, il est illusoire de penser que le e-learning a vocation à se substituer à tout le processus éducatif et d'apprentissage classique (sauf peut-être pour le public de l'enseignement à distance).

Mais il pénètre nos systèmes de formation et constitue certes un outil remarquable et à progression continue, mais surtout il est un élément qui force la restructuration d'ensemble des dispositifs sur de nouvelles bases, plus adaptées à chacun, plus économiques, plus efficaces, celles des FOAD ».
*(*Jacques Bahry, 2001, *E-learning, Approche conceptuel*, http://eduscol.education.fr/numerique-/dossier/apprendre/eformation/e-formation-e-learning/approches-conceptuelles-1/caracteristiques, [Consulté le 13 jan 2010])

Jean-Claude Lewandowski (2003, p. 373), spécialiste des questions d'enseignement supérieur donne des précisions concernant le e-learning :

"Soulignons (...) que le e-learning ne saurait se résumer à la seule utilisation des technologies, et qu'il n'est pas seulement la formation à distance : il s'agit de permettre à des apprenants d'être en relation avec des bases de données, et en communication - synchrone ou asynchrone- avec des enseignants-animateurs et/ou avec d'autres apprenants".

Sur son site All about e-learning, Henri Tudor nous présente les avantages de l’utilisation du e-learning pour l’entreprise et l’apprenant. (Tudor, All about e-learning, http://www.allaboutelearning.lu/cms/elearning/content.nsf/id/DecideurAvantagesInconvenients , [(consulté le 16 mars 2010]).

AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE	***AVANTAGES POUR L'APPRENANT***
Économie de temps et d'argent	Accessible
Possibilité d'avoir un volume très important d'apprenants	Autonomie
Permets de valider les connaissances	Stimulant, interactif et dynamique
Gain en productivité	Facilite l'assimilation
Juste à temps	Confiance
Uniformité des formations	Permets de valider les connaissances
Facilité à faire évoluer le contenu	Personnalisé
Renforcement de la communication interne	Sur le lieu de travail

Tableau 4 -Avantage du e-learning

Parmi les avantages mentionnés dans le tableau 4, nous en retenons trois qui à eux seuls nous invitent à considérer la solution e-learning :

- La possibilité d'avoir un volume très important d'apprenants. La SAQ dispose de 4000 employés en succursale, dont 200 conseillers en vin.

- Le juste à temps. Fini le temps où la formation se donnait sur des produits non disponibles. Chaque année, lors de la sortie des guides des vins et mets par Michel Phaneuf ou François Chartier, une quantité importante des vins discutés dans ces livres sont en rupture de stock. Une formation traditionnelle avec des documents papier ne serait certainement pas aussi efficace qu'une formation en ligne régulièrement mise à jour.

- La formation sera offerte sur le lieu de travail. La distance n'a donc plus d'importance. C'est un avantage non négligeable puisque les 4 000 candidats potentiels se retrouvent dispersés dans toutes les régions du Québec.

Philippe Carré, professeur à l'université de Paris Ouest précise que le e-learning est un concept dont on peut dégager au moins quatre dimensions : (CARRÉ, Philippe, *Approches conceptuelles*,http://eduscol.education.fr/numerique/dossier/apprendre/eformation/e-formation-e-learning/approches-conceptuelles-1 [consulté le 13 janvier 2010])

- *« **Une dimension d'ingénierie pédagogique**, si on considère l'angle de la gestion, technique et pédagogique ;*

- ***Une dimension psychologie de l'apprentissage**, dès l'instant où on regarde ce qui se passe du point de vue de l'autonomie, des perceptions et des spécificités de l'apprentissage sur écran ;*

- ***Une dimension technologique**, prise sous l'angle des outils et des ressources ;*

- ***Une dimension sociologique ou institutionnelle** du point de vue des modes d'accès. »*

Formation exclusivement en ligne sans tutorat	Formation exclusivement en ligne avec tutorat	Formation en ligne et en présentiel avec tutorat en ligne
Service fourni par CD-Rom, vidéo de formation ou internet directement. N'apporte pas beaucoup de valeur ajoutée. Se trouve souvent sur les portails de formation. Parfois gratuits, certains portails faisant payer uniquement le tutorat en ligne.	Modèle de référence des portails de formation. Destiné au grand public. L'entreprise ou l'acheteur paye en ligne sa formation. Un tuteur propose un programme de travail.	Modèle des universités, écoles et organismes de formation. Mise en ligne du contenu de la formation, tests, tutorat et évaluations. Réduction du temps de présentiel. Permet d'individualiser la formation. Permet de faire le point, de répondre à des interrogations ou d'approfondir le sujet.

Tableau 3 - Divers modes de formation

Philippe Carré du site Eduscol présente certains modèles de formation en ligne. Certains sont destinés au grand public alors que d'autres modèles s'adressent davantage aux organismes de formation (voir le tableau 3). Cependant, quelle est l'importance de s'intéresser à ces modes de formation pour le perfectionnement des travailleurs? En fait, déjà en 2001, le comité consultatif pour l'apprentissage en ligne à page 12 mentionnait ce qui suit :

« Le pays qui sera le premier à apprendre comment exploiter pleinement le potentiel de ce nouveau moyen de communication puis à traduire cette connaissance en produits aura un avantage sur tous les autres, dans sa capacité de perfectionnement du capital humain» (L'évolution de l'apprentissage en ligne dans les collège et les université, p.12, http://www.cmec.ca/Publications/-Lists/Publications/Attachments/19/evolution.fr.pdf [consulté le 16 octobre 2010])

Cette déclaration nous amène à réfléchir sérieusement sur l'utilisation de nos technologies modernes pour la formation des travailleurs. Elle nous encourage à conduire une analyse de besoin en formation dont les résultats devraient nous permettre de développer des pratiques de formation mieux adaptées aux besoins des employés de la SAQ. Il faut préciser qu'en 2006, la SAQ a fait des études en marketing dont les conclusions ont été les suivantes : un client bien conseillé va dépenser environ 30 % de plus du budget qu'il a prévu lors de sa visite en succursale.

La performance est donc liée à la formation, et cette même formation est également un outil de motivation et de fidélisation. Cependant, il faut choisir le modèle de formation le plus avantageux. Anne-Nicole Tremblay (2003, p. 264) explique la différence :

« Information *: Message, nouvelle, renseignement que l'on communique à une personne pour la mettre au courant d'un événement, lui rendre intelligible une situation complexe ou lui permettre d'agir (Legendre, 1988). La personne peut réagir ou non à la situation nouvelle créée par le message. Ici le formateur transmet un contenu à l'apprenant de manière unidirectionnelle (du formateur à l'apprenant).*

Formation *: ensemble des activités ou moyens didactiques utilisés en vue d'acquérir les savoirs nécessaires à l'exemple d'une tâche ou d'un emploi. La relation d'apprentissage entre le formateur et l'apprenant est bidirectionnelle.*

Autoformation *: Situation dans laquelle l'individu est responsable de l'une ou l'autre des dimensions d'une activité de formation : contenu, objectifs, démarche, ressources, rythme. La relation entre le formateur et l'apprenant est multidirectionnelle (du formateur à l'apprenant, de l'apprenant au formateur et de l'apprenant à lui-même).*

Autodidaxie *: Situation d'apprentissage au cours de laquelle l'apprenant est responsable de toutes les dimensions de son activité éducative ou de formation. La distinction entre l'autoformation et l'autodidaxie repose sur la grande part que doit prendre le sujet dans la décision concernant le contenu, les objectifs, la démarche, le choix des ressources, l'évaluation et le rythme de l'ensemble des activités d'apprentissage. »*

Maintenant, quel modèle retenir pour la formation de base et continue des conseillers en vin? Nous tenterons de répondre à cette question dans les pages qui suivent. Nous considérerons également les questions suivantes : les apprenants ont-ils le profil adéquat ? Le e-learning correspond-il à la culture d'entreprise ? Quels sont les objectifs pédagogiques ? Quelle stratégie sera utilisée ? Est-ce possible de combiner différents modes d'apprentissage ?

I.1.6 La portée et les retombées de la recherche

La portée de cette recherche se limite au départ au cas de la SAQ. Néanmoins, nous souhaitons qu'elle encourage d'autres organismes, quelle que soit leur taille, à s'ouvrir aux différents modes de formation à distance et ainsi offrir la possibilité à plus de membres de leur personnel d'accéder à des connaissances techniques et pratiques dans le cadre de leur travail.

I.2 Le cadre de référence

I.2.1 Conceptualisation du besoin

Le cadre théorique de la recherche se résume à combler l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée par une analyse de besoin en formation. Il faut déterminer les écarts dans les résultats, les placer en ordre de priorité et sélectionner les plus importants pour les réduire ou les éliminer (Rothwell et Kazanas 1998). Jacques Jean Lapointe donne des précisions à ce sujet :

«La conceptanalyse consiste donc à cueillir, à analyser et à comparer des données concrètes (mesurables) représentant, d'une part, le «rendement» actuel d'un système (objectifs, extrants ou variables d'action) et, d'autre part, son «rendement» désirable, tel que souhaité à l'interne ou à l'externe et, tout cela, dans le but de cerner avec le maximum de précision les besoins spécifiques des clientèles touchées par les activités d'un système d'enseignement ou de formation. » (Lapointe, 1992, p. 99)

Dans le domaine de la formation, Misanchuck (1982) cité dans Lapointe (1995, p. 38) présente le besoin comme étant constitué de trois éléments : la compétence qu'un individu possède pour accomplir une tâche, la pertinence de cette compétence ou de cette habilité par rapport à la fonction qu'il occupe et la motivation qui l'anime afin de l'acquérir par le truchement d'activité de perfectionnement.

Selon Lapointe (1995, p. 41), la notion de besoin s'observe, s'analyse, se conceptualise, par rapport à un écart qui peut être mesuré, perçu ou exprimé. La figure suivante présente cette relation entre la situation désirable et la situation réelle.

Elle présente trois éléments principaux : une situation désirable correspondant à ce qui devrait être, aux résultats souhaités; une situation réelle ou actuelle, aux résultats effectifs ; et l'écart pouvant exister entre ces deux situations et qui représente le besoin.

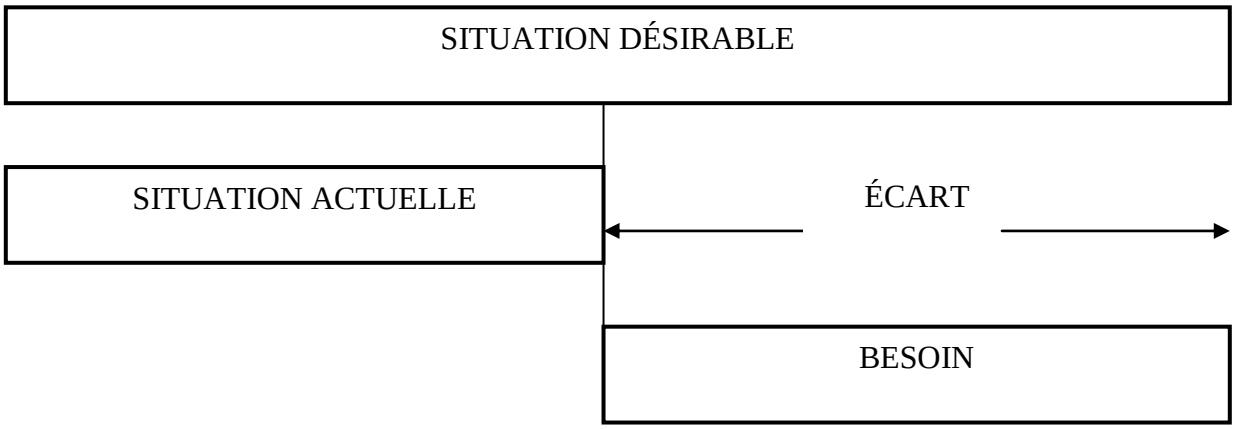


Figure 2 - Le concept de besoin (Lapointe, 1995, p.41)

Afin d'analyser le besoin ou l'écart, la consultation des différentes personnes impliquées dans cette situation sera nécessaire. Selon le rôle de chacun d'eux, il faut s'attendre à des prises de position diverses. Par conséquent, les résultats seront dépendants des personnes consultées. Il faut donc favoriser chez ces personnes la libre expression.

En fonction des valeurs et des intérêts des gens consultés, nous pourrons en arriver à interpréter de façon plus spécifique le besoin en formation. Souvent, il se présente lorsqu'une description de tâches est modifiée ou lorsqu'il y a de nouvelles attentes de la clientèle ou de l'employeur.

Dans le cas qui nous intéresse, les attentes sont plus élevées en raison d'une clientèle mieux renseignée et cela force les détaillants à renouveler régulièrement leurs produits. Une formation accessible, flexible, au contenu plus dynamique devient alors nécessaire. Lapointe (1995, p. 90) précise que l'analyse de besoin permet aux décideurs de choisir les

besoins dont la finalité sera l'introduction d'un nouveau programme ou le réaménagement du programme existant. Mais quels sont les programmes de formation disponible pour les employés en succursale?

Depuis 2005, l'ITHQ offre une attestation d'études collégiales de conseiller en vin accrédité (programme LJA.16). Malheureusement, ce programme n'est disponible que pour les conseillers en vin, soit 2 % de l'ensemble des employés en succursale. Ce programme a été développé dans le cadre d'un partenariat avec la SAQ. Une fois le programme de formation réussi, le conseiller est accrédité. La reconnaissance officialisée du rôle de conseiller en vin vise donc à la résolution des enjeux mentionnés plus haut.

Ce programme de formation utilisant la méthode classique a été conçu à l'aide des suggestions des conseillers en vin d'expérience, compte tenu de leur connaissance de la fonction de travail et de leurs acquis. Le résultat a été un profil de formation plus complet. Dans un esprit de synthèse et pour favoriser la compréhension des objectifs, les suggestions de formation font l'objet de regroupements selon quatre grands axes basés sur le rapport d'analyse de situation de travail de l'ITHQ (2005, p.4) :

*« **Habiletés cognitives** : actualisation des connaissances œnologiques et viticoles, dont le lexique ; accords mets-vins, science des aliments et connaissance des terroirs et des régions ; techniques de vente et approche-client (marchandisage) ; organisation physique des espaces de travail liée au marketing; communication (techniques d'accueil et langage non verbal) et animation (seul à seul, conseiller-client ou conseiller-employé, ou seul avec un groupe) ; outils informatiques et technologiques pour tirer profit des ressources (bases de données et partage de l'information au profit de l'équipe de travail) ; structuration des notations de dégustation.*

***Habiletés psychomotrices** : techniques de service ; présentation des produits.*

Habiletés perceptuelles *: diverses techniques de dégustation ; dégustations; appréciation des qualités organoleptiques des produits et analyse sensorielle.*

Habiletés et comportements socioaffectifs *: techniques d'accueil, de travail d'équipe, de communication ; adaptation à la clientèle ; sens de l'observation. »*

Selon le rapport, tout au long de l'analyse de la situation de travail, les neuf conseillers en vin ont mentionné les connaissances et habiletés nécessaires à la fonction de conseiller en vin accrédité. Ils ont également dressé une liste des qualités recherchées pour ce poste. Sans souci de l'ordre d'importance, voici un résumé des connaissances, habiletés et qualités :

- honnêteté - maturité - jugement
- motivation - esprit d'équipe - humilité
- patience - mémoire - compétence
- passion - initiative - disponibilité
- autonomie - aptitude à la vulgarisation - leadership
- connaissances des produits

En résumé, le conseiller en vin accrédité est vu et présenté comme étant à la fois un expert, un dégustateur, un formateur, un animateur et un vendeur. Compte tenu de ces cinq rôles, des connaissances, habiletés et qualités mentionnées et des commentaires exprimés lors de cet atelier, il apparaît évident que les besoins de formation pressentis par les conseillers en vin et les gestionnaires présents à l'atelier d'analyse de situation de travail devraient permettre que ces connaissances, habiletés et qualités soient atteintes et actualisées.

Quatre ans plus tard, ce programme est toujours offert, mais seulement au conseiller en vin. Son accessibilité demeure restreinte. De plus, il y a encore des conseillers en vin qui n'ont pas reçu cette formation. Est-ce à dire qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour exercer un travail de qualité? En fait, cette promotion est offerte à celui qui a le plus d'ancienneté. Nous pouvons présumer que ces personnes ont une longue expérience du

domaine œnologique. Leur environnement de travail leur a permis d'accumuler et de mettre à jour leurs connaissances sur les vins et les spiritueux, les cépages, les régions viticoles les techniques de service, les accords des mets et des vins, etc.

Les conseillers en vin tout comme les employés du réseau des succursales de la SAQ peuvent participer à des activités œnologiques, être affiliés à des clubs de dégustation, ou trouver une forme ou une autre d'apprentissage continu à l'extérieur du cadre de leur travail. Cependant, le fait de rendre plus disponible le programme de formation aux employés en général va certainement en motiver plusieurs, et ce au bénéfice de tous.

I.2.2 Formation actuellement disponible

Voici la liste des cours offerts actuellement à ITHQ concernant le programme d'attestation d'études collégiales comme conseiller en vin accrédité (ITHQ, 2005, programme LJA16) :

SIGLE	***COURS***	***HEURES***
430-680-HQ	Analyse des vins et autres produits alcoolisés	60
430-682-HQ	Habilités et attitudes relationnelles	45
430-684-HQ	Gestion de l'information	45

Tableau 4 - Liste des cours du programme de conseiller en vin accrédité.

Le cours de 60 heures sur l'analyse des vins et autres produits alcoolisés permet de développer chez l'apprenant une meilleure compréhension du goût afin qu'il fasse des choix éclairés et critiques dans la sélection des produits. À la fin du cours, celui-ci disposera davantage de repères pour comprendre les différences entre son propre goût et celui du client. Le cours de 45 heures sur les habilités et attitudes interpersonnelles développe chez l'apprenant une meilleure compréhension des segments de la clientèle. Cette formation lui fournit également des outils afin qu'il s'adapte rapidement au changement de comportement de la clientèle et l'évolution du marché du vin et d'autres produits alcoolisés.

Le cours de 45 heures sur la gestion de l'information permet à l'apprenant d'évaluer le potentiel des technologies dans la réalisation de ses tâches et de gérer son temps avec efficacité. À la fin du cours, l'apprenant sera en mesure de mieux gérer l'information sur les segments de la clientèle, sur les meilleures pratiques de la gestion des stocks, sur les inventaires et sur les produits disponibles.

En somme, dans l'exemple qui nous intéresse, nous ne questionnons pas le contenu du programme de formation des conseillers en vin, mais plutôt la façon dont il est présenté. Le programme de formation peut-il être fractionné selon les tâches et besoins des employés? Le contenu peut-il être adapté selon les habitudes de consommation régionales? La disponibilité de la formation est-elle suffisante? Le rôle des conseillers en vin et par extension des employés en succursale présente clairement d'importants enjeux :

- La complexité et l'étendue des connaissances, en vins et spiritueux ;
- Les accords mets-vins, requis dans un cadre de mondialisation ;
- La clientèle de plus en plus diversifiée, renseignée et exigeante ;
- L'exploitation efficace des nouvelles technologies afin d'être plus efficace ;
- Le temps alloué à la transmission de l'information et des connaissances aux autres employés en succursale, particulièrement les nouveaux.

Le conseiller en vin joue un rôle important auprès des clients individuels en succursale, des clients corporatifs, des autres employés et des gestionnaires des succursales dans lesquelles ils travaillent et même des autres succursales.

Ils sont en contact direct avec la clientèle dont les rôles de « facilitateur » et de « vulgarisateur », et permettent l'atteinte des objectifs de l'entreprise dans un contexte d'augmentation des ventes. En ce sens, une combinaison de connaissances, d'expériences et d'attitudes, permettra de caractériser le conseiller en vin.

En parallèle à leur travail auprès de la clientèle, les conseillers en vin jouent un rôle de formateur auprès de leurs collègues de travail, qu'ils doivent guider et entraîner. Cette facette de leur travail implique des qualités propres interpersonnelles d'encadrement et d'enseignement.

En somme, la réussite de ce programme devrait permettre à l'apprenant d'être plus efficace dans ses interactions auprès des clients et ses collègues de travail. Considérant l'hétérogénéité du parcours des conseillers en vin en ce qui a trait à leurs études et leur expérience de travail, et considérant que ce programme est offert selon l'approche par compétence, les stratégies pédagogiques privilégiées sont axées sur la pratique et sur l'intégration des apprentissages.

Le parallèle aux tâches effectuées par les conseillers en vin dans leur succursale est réalisé, entre autres choses, par des conférenciers de la SAQ, et ce, à la suite des enseignements offerts à l'ITHQ. Peut-on inclure ce type de conférence dans un programme de formation en ligne? Où se situe le besoin?

Jacques Jean Lapointe (1995, p. 39) définit le besoin comme « ce qui est jugé idéal au bon fonctionnement d'un individu, d'un groupe, d'un système d'apprentissage, d'enseignement ou de formation.

Qu’est-ce que l’idéal? À quel niveau se situe le besoin en formation des employés en succursale de la SAQ? Est-ce nécessaire de rendre disponible à tout le personnel un programme tel que celui de l’ITHQ au moyen du e-learning? Est-ce le bon mode de formation? La réponse à ces questions nécessite une collecte d’information auprès des principaux intéressés.

I.3 Méthodologie

Dans ce chapitre, nous discuterons de la méthodologie utilisée pour mener à bien cette recherche. Deux approches ont été retenues. La première approche consistait à collecter des données de nature qualitative lors d'entrevues. La deuxième approche consistait à récolter des données de nature quantitative à l'aide d'un sondage en ligne. Notre objectif n'était pas seulement de sonder que les conseillers en vin, mais les employés qui occupent d'autre fonction telle que les caissier-vendeur, les directeurs etc.

I.3.1 Approche qualitative

Les entrevues pour la plupart semi-dirigées ont eu lieu entre janvier et février 2010. Les annexes C à H présentent les questions qui ont été posées. La durée des entrevues était comprise entre 20 et 60 minutes. En raison de la distance, la plupart des entrevues ont été faites par téléphone et ont été enregistrée afin de colliger l'information. Parmi les questions posées, les trois questions ci-dessous ont servi de canevas d'entrevue :

- *Avez-vous déjà fait appel au e-learning pour une formation personnel ou dans le cadre de votre travail?*

- *Quelle est votre perception du e-learning et de la formation à distance en général?*

- *Si la SAQ offrait des formations à distance à l'aide du e-learning quelles recommandations techniques lui feriez-vous pour que ce projet connaisse du succès?*

La téléconférence avec les conseillers en vin a été limitée à cinq participants afin de permettre à tous d'avoir une chance raisonnable de participer. Ceci dit, le remue-méninge en groupe peut être un moyen efficace d'obtenir des idées. En effet, Osborn (1971) cité dans Lapointe, précise qu'une personne peut générer jusqu'à deux fois plus d'idées lorsqu'elle travaille en groupe que lorsqu'elle travaille seule. Cette hypothèse fut confirmée par d'autres recherches.

Durant cette activité, nous avons suivi les conseils de McConnell (2003) qui précise que lors de la collecte d'information, il est nécessaire d'être le plus objectif possible. Les gens interrogés doivent se sentir à l'aise avec les personnes impliquées de manière à ce qu'ils ne biaisent pas l'information fournie dans les processus liés à l'analyse de besoin de formation.

Les personnes interrogées sont les suivantes :

- Une entrevue avec la responsable du département de la formation ;
- Une entrevue avec un formateur dégustation-œnologie ;
- Une entrevue avec 5 conseillers en vin d'expérience provenant des diverses régions du Québec ;
- Deux entrevues avec deux directeurs en succursale ;
- Une entrevue avec un spécialiste en télécommunication ;
- Une entrevue avec une conseillère indépendante en formation.

I.3.2 Approche quantitative

Le sondage en ligne a duré trois semaines, soit du 7 mars au 27 mars. Nous avons envoyé 210 invitations par courriel. La sélection des participants était plus particulièrement basée sur les deux critères suivants :

- Le lieu de travail (région administrative) ;
- La fonction qu'il ou qu'elle occupe (directeur, coordonnateur aux opérations, caissier-vendeur, conseiller en vin).

Le but était d'assurer un certain équilibre dans les résultats. Un caissier-vendeur dans une région éloignée telle que la Gaspésie pourrait avoir une opinion différente sur le sujet qu'un directeur de la région de Montréal. L'invité n'avait qu'à cliquer sur le lien pour se rendre sur un site spécialisé de sondage en ligne. L'ensemble des questions du sondage figure à l'annexe K.

L'objectif de ce questionnaire était de mieux identifier leurs intérêts et inquiétudes face à la formation à distance l'aide des technologies. De plus, les répondants étaient invités à faire des commentaires à la fin du sondage afin d'identifier les facteurs de succès.

Le questionnaire comportait au total 16 questions. Nous avons divisé le questionnaire en trois parties. La première partie concernait surtout des questions d'ordre général reliées à la formation à distance. La deuxième partie s'adressait plus particulièrement à la formation dans leur milieu de travail. Finalement, la troisième partie nous permettait d'avoir le profil des répondants.

I.3.3 Outils d'analyse

Pour recueillir les données, nous avons eu recours à deux outils : l'entrevue et le questionnaire en ligne. Quelques jours avant les entrevues, les questions que nous retrouvons dans les annexes C à H ont été remises aux participants. Les entrevues étaient semi-dirigées, laissant ainsi la porte ouverte à d'autres questions qui auraient pu apparaître au cours des entrevues. L'information a été enregistrée et notée sur papier pour ensuite être analysée.

Pour ce qui est du sondage en ligne, nous avons testé les questions auprès de trois employés en succursale pour évaluer leur compréhension globale. Chaque question présentait un choix de réponse. Trois des seize questions avait un espace réservé pour des commentaires. Les participants n'étaient pas obligés de répondre à toutes les questions. Le site de sondage Interceptum offrait des outils pour analyser les résultats et ainsi en tirer des conclusions.

RÉSULTATS

La section suivante fait le point sur les données recueillies auprès des participants aux entrevues ainsi que le sondage en ligne.

II.1 Présentation des résultats des entrevues

Les entrevues avaient les objectifs suivants :

- Connaître le degré d'intérêt des participants pour la formation à distance à l'aide des technologies de l'information et des communications ;
- Connaître les enjeux sur la formation actuelle des employés en succursale ;
- Considérer les possibilités et les avantages que pourrait apporter le e-learning dans le cadre de leur travail ainsi que leurs recommandations.

Au total, onze personnes ont participé aux entrevues semi-dirigées. Nous avons posé la question suivante à neuf des onze personnes interrogées :

Avez-vous déjà fait appel au e-learning ?

Trois des participants avaient déjà pris des cours à distance à l'aide du e-learning soit les deux directeurs de succursale ainsi que le spécialiste en télécommunication. Par contre, lors de la téléconférence avec les cinq conseillers en vin, tous nous ont confirmé qu'ils n'avaient jamais pris de formation à l'aide des TIC et semblaient être peu renseignés sur ce mode de formation.

Quelle perception avez-vous de ce mode de formation? Quels sont les avantages et les inconvénients si on considère le cas de la SAQ?

Nous avons posé cette question à 10 des onze participants. Six des participants avait une perception relativement positive du e-learning. Selon la directrice d'une succursale de Québec interrogée, les avantages en termes de temps, d'espace, de coûts et d'équité en font une option intéressante. Ce mode de formation permet d'éviter les coûts reliés au transport

et la location des salles. Elle considère que c'est plus équitable pour les employés dans les régions éloignées. C'est un mode de formation qu'il faut considérer sérieusement dans un avenir rapproché. Elle précise qu'une partie des équipements seront modernisés en succursale en 2011 et que cette situation aura une influence sur certains projets de formation. La conseillère en ressources humaines mentionne que nous avons de moins en moins de raison de ne pas faire appel au e-learning.

Existe-t-il un programme de formation continue pour les employés en succursale? Si oui, vous permet-il d'être efficace dans votre travail? Le cadre est-il formel ou informel?

Les cinq conseillers en vin ainsi que le formateur ont précisé qu'il n'existe pas de programme de formation continue formel pour les employés en succursale. Par contre, de l'information leur sont envoyé de façon ponctuelle sur les politiques internes, la gestion des stocks et les nouveaux produits.

Seriez-vous à l'aise si votre employeur vous proposait un programme de formation à distance à l'aide du e-learning? Quelles recommandations lui feriez-vous pour que le projet connaisse du succès?

Cette question a été posée aux cinq conseillers en vin, le formateur ainsi que les deux directeurs soit huit des onze participants. Sept sont d'accord pour que l'on considère un mode de formation hybride (à distance et en présentiel). Les parties théoriques peuvent se donner à distance. Par contre, les parties pratiques (dégustation, service-conseil, accueil de la clientèle) doivent être offertes préférablement en groupe ou en présence du formateur. De plus, il faut conserver le programme actuel de l'ITHQ pour ceux qui auraient de la difficulté avec la formation à distance selon les conseillers en vin. En effet, ce ne sont pas tous les apprenants qui sont à l'aise avec la formation en ligne.

Les huit participants sont tous d'accord pour que l'on prévoie un endroit approprié pour la formation. Afin d'éviter des coûts exorbitants, la directrice d'une succursale à Québec ainsi

que le formateur proposent d'aménager un endroit pour la formation seulement dans les grandes succursales bien situées. Ces changements auront également l'avantage de permettre à l'apprenant de se trouver dans une autre succursale, en territoire neutre, et par conséquent ne pas être dérangé par ses confrères de travail. Selon elle, il faut arracher l'employé de son environnement pour qu'il puisse avoir du temps de qualité pour sa formation. De façon inconsciente, la perception des employés en général est que le temps de formation ne fait pas partie de leur travail.

La directrice d'une succursale de Québec précise qu'il faut permettre à l'apprenant de prendre au sérieux le temps qui lui est alloué pour son développement professionnel. La durée de celle-ci devra se faire par étape d'une à deux heures consécutives, avec des capsules de formation bien segmentées, courtes et évolutives. Il faut minimiser les impacts au niveau de la gestion du personnel par des absences qui se résument à quelques heures dans une journée.

La conseillère en ressources humaines abonde dans le même sens en précisant que de plus en plus, les formations offertes par diverses firmes même en mode traditionnel sont plus courtes, souvent une demi-journée. Cela évite à l'employeur des impacts au niveau de l'organisation du travail. Les environnements d'apprentissage peuvent être organisés de manière à offrir des formations plus courtes, surtout au début et graduellement en augmenter la durée. Il faut permettre à l'apprenant d'avancer, ne serait-ce qu'à petits pas dans son apprentissage.

Selon le formateur en dégustation-œnologie, l'ensemble du personnel des succursales a besoin de formation théorique et pratique (voir l'annexe M). En fait, les caissiers-vendeurs, les coordonnateurs aux opérations, et les directeurs sont des postes que nous retrouvons dans les succursales. Pour le client, il n'y a pas de différence. Le directeur d'une succursale de Montréal est bien d'accord avec cette affirmation. Il déclare : « Quand un client se présente en

succursale, il s'attend à ce que tous les employés aient une connaissance de base sur les produits et non seulement les conseillers en vin ».

Selon ce directeur, bien qu'il n'y ait pas de chiffre exact, il ajoute qu'il y aura des départs massifs à la retraite très bientôt. Il faut donc préparer la relève et la disponibilité de la formation pourrait pallier à ce besoin. Il faut prévoir un transfert de connaissance numérisé. Par conséquent, le programme de formation des conseillers en vin ou une partie de celui-ci doit être disponible pour tous. Il suggère des capsules de formation de courte durée. L'apprenant pourra toujours avoir le choix d'y adhérer ou non. Le directeur conclut en disant que les moyens de communication utilisés comme support à l'apprentissage seront déterminants.

La conseillère en ressources humaines de son côté recommande que la direction soit impliqué dès le début du projet. Selon elle, il est essentiel que la direction y croit pour que les employés suivent. Elle précise que la perception que les travailleurs ont sur les technologies est relative aux types de poste qu'ils occupent et à leur âge. Il faut permettre au travailleur d'apprivoiser d'abord l'infrastructure qui supporte les environnements d'apprentissages informatisés. Afin que l'apprenant soit motivé, la formation doit être en lien direct avec son travail. Il faut aller chercher l'apprenant, l'intéressé au sujet. Ce n'est donc pas seulement une question de contenant, mais de contenu. Et ce contenu doit à la fois bien s'intégrer et être modulaire.

Toujours selon cette conseillère, il faut prévoir des alternatives si les difficultés 'adaptation à l'environnement persistent. C'est connu, les formations hybrides en milieu de travail ont plus de succès que les formations entièrement à distance. Elle ajoute que les technologies ne règlent pas tout. Par contre, nos systèmes d'information moderne plus performants offrent l'opportunité aux institutions et aux firmes spécialisées en e-learning de faire preuve de plus d'originalité en exploitant davantage les médias pour la transmission du savoir.

Pour la partie technique, le spécialiste en télécommunication, propose de développer le mode de formation e-learning par étape. Si l'organisation n'a pas la plate-forme appropriée, elle peut toujours faire appel à un fournisseur de service externe pour quelques années et ne gérer que le contenu.

II.2 Le sondage en ligne

D'abord, nous devons souligner que le taux de participation a été relativement faible. En effet, seulement 24 participants ont répondu sur 210 invitations, soit un taux de participation de 11,4 %.

Les avantages d'un sondage en ligne sont nombreux : faible coût, collecte d'information rapide, encodage immédiat, etc. Néanmoins, le sondage en ligne présente des inconvénients non négligeables. Certains employés lisent peu leur courriel et d'autres ne sont pas confortables avec les technologies. L'intérêt pour le sujet peut également être un obstacle, la formation n'étant pas nécessairement obligatoire pour tous les employés en succursale.

Il faut donc être prudent et ne pas appliquer automatiquement les résultats à l'ensemble des employés. Nous n'avons pas l'opinion de ceux qui n'ont pas participé, dont certains, pour les raisons évoquées plus haut. Néanmoins, les résultats du sondage ainsi que les commentaires pertinents des participants nous amèneront à présenter des recommandations qui favoriseront l'utilisation du e-learning comme mode de formation à la SAQ.

II.2.1 Organisation du sondage

Nous avons essayé de bien équilibrer nos choix en envoyant 210 invitations aux régions du Québec relativement bien desservies par la SAQ. Le tableau 7 présente la liste des régions ainsi que le nombre d'invitations par sexe et région.

RÉGION	INVITATION HOMME	INVITATION FEMME	RÉGION	INVITATION HOMME	INVITATION FEMME
Abitibi-témiscamingue	9	6	Laval	8	7
Bas St-Laurent	8	7	Mauricie	8	7
Chaudière-Appalache	9	6	Montérégie	8	7
Estrie	8	7	Montréal	8	7
Gaspésie	9	6	Outaouais	8	7
Lanaudière	8	7	Québec	8	7
Laurentide	8	7	Saguenay/L.St-J.	8	7
			TOTAL	**105**	**95**
			GRAND TOTAL (HOM + FEM)		**210**

Tableau 5 - Liste des invitations par région

Il existe en succursale quatre principaux postes qui nécessitent, d'une façon ou d'une autre, une formation minimale sur les produits. Nous avons tenté de cibler nos invitations en fonction des postes afin de créer un certain équilibre. Le tableau ci-dessous présente donc les 210 invitations qui ont été envoyées par courriel.

TABLEAU COMPARATIF DES INVITATIONS ENVOYÉS PAR POSTE					
POSTE	CAISSIER-VENDEUR	CONSEILLER EN VIN	COORDONNATEUR	DIRECTEUR	TOTAL
HOMME	50	30	25	10	**115**
FEMME	40	25	20	10	**95**
TOTAL	**75**	**65**	**50**	**20**	**210**
RATIO	**35,7%**	**31,0%**	**23,8%**	**9,5%**	**100,0%**

Tableau 6 - Invitations envoyées par poste

En somme, nous avons invité 95 femmes et 115 hommes à participer au sondage pour un total de 210. De ces personnes, 75 étaient caissier-vendeur, 65 étaient conseiller en vin, 50 était coordonnateur aux opérations (remplace le directeur occasionnellement) et 20 étaient directeur de succursale. Le taux de participation a été de 11,4 % soit 24 personnes sur les 210 invitations envoyées.

II.2.2 Profil des répondants

Parmi les 24 répondants au sondage, 20 étaient des hommes et 4 étaient des femmes. Le tableau ci-dessous présente les répondants par sexe et tranches d'âges.

TABLEAU COMPARATIF DES RÉPONDANTS (ÂGE-SEXE)					
AGES	18-29 ANS	30-39 ANS	40-49 ANS	50+ ANS	TOTAL
HOMME	3	4	2	11	**20**
FEMME	0	2	1	1	**4**
TOTAL	**3**	**6**	**3**	**12**	**24**

Tableau 7 - Comparatif des répondants par âge et sexe

D'entrée de jeu, nous remarquons que la moitié des 24 répondants ont plus de 50 ans. Nous ne pouvons appliquer de façon intégrale ces statistiques à l'ensemble des 4 000 employés des succursales, mais nous pouvons en conclure que plusieurs quitteront pour leur retraite bientôt.

Comme mentionné plus tôt, cette situation engendrera un mouvement de personnel élevé, d'où l'importance de considérer des modes de formation efficaces et flexibles. D'un autre côté, certains d'entre eux pourraient être plus ou moins motivés à recevoir de la formation par un nouveau mode qui nécessite des connaissances de base en informatique pour les quelques années de service qu'il leur reste.

Bien que nous constations en général une faible participation au sondage de 11,4 %, c'est le poste de caissier-vendeur qui a obtenu la participation la plus faible soit 5,7 % alors que c'est le poste de directeur qui a obtenu la participation la plus élevée avec 25 % comme en fait foi le tableau ci-dessous. Ces résultats suivent une logique. Le niveau hiérarchique se lit de gauche à droite.

TABLEAU COMPARATIF DES RÉPONDANTS PAR POSTE					
POSTE	CAISSIER-VENDEUR	CONSEILLER EN VIN	COORDONNATEUR	DIRECTEUR	TOTAL
HOMME	2	8	7	3	20
FEMME	1	1	0	2	4
TOTAL	3	9	7	5	24
RATIO	4,3%	12,9%	14,0%	25,0%	100,0%

Tableau 8 - Comparatif des répondants par poste

Il faut préciser que plus de la moitié des travailleurs qui occupent le poste de caissier-vendeur ont un statut précaire c'est-à-dire qu'il travaille à temps partiel. Nous pouvons supposer que ces personnes se sentent moins impliquées étant donné leur situation. Nous remarquons que le taux de participation augmente à mesure que le poste occupé exige davantage de formation.

II.2.3 Analyse des données du sondage en ligne

Le sondage se divise en trois parties. La première partie concerne particulièrement la formation à distance en général. La deuxième partie est plus spécifique, car elle remet en question l'utilisation du e-learning dans le cadre de leur travail. Finalement, la troisième partie nous permet d'avoir le profil des répondants. Rappelons que l'annexe K présente le sondage en format intégral.

Fréquence du e-learning

La première question était la suivante : *vous êtes-vous déjà inscrit à des cours à distance?* Sur les 24 répondants, trois ont répondu par l'affirmatif dont un à la Télé-Université. Le ratio est donc de 12,5 %.

Outils de formation

La deuxième question s'adressait aux trois répondants qui ont suivi des cours à distance. Nous demandions de quelle manière ces cours ont été suivis? Ils avaient les choix suivants : (a) par internet ; (b) à l'aide de CD/DVD-Rom ou (c) au moyen de documents papier. Dans les trois cas, ce sont les documents papier qui ont été utilisés.

Perception de la formation à l'aide des TIC

La troisième question s'intéressait à la perception qu'ils ont de la formation à distance à l'aide des technologies. Parmi les choix qui étaient de « très bonne » à « mauvaise », voici les résultats :

PERCEPTION DE LA FORMATION À DISTANCE DE TYPE E-LEARNING				
TRÈS BONNE	BONNE	MOYENNE	NE CONNAIS PAS	TOTAL
2	14	6	2	24

Tableau 9 - Perception de la formation à distance de type e-learning

L'élément positif de ces résultats est que les deux tiers des répondants avaient une bonne ou très bonne perception de la formation à distance à l'aide des technologies. Six avait une perception plutôt moyenne alors que deux ne connaissait pas ou n'avait pas d'opinion.

Niveau d'aisance avec les technologies

La quatrième question permettait d'évaluer le niveau d'aisance des répondants avec différentes technologies telles que l'internet, le courrier électronique, les applications bureautiques, les blogues, le clavardage (chat), l'I-Phone, les WIKI et les réseaux sociaux.

Le graphique suivant présente les résultats :

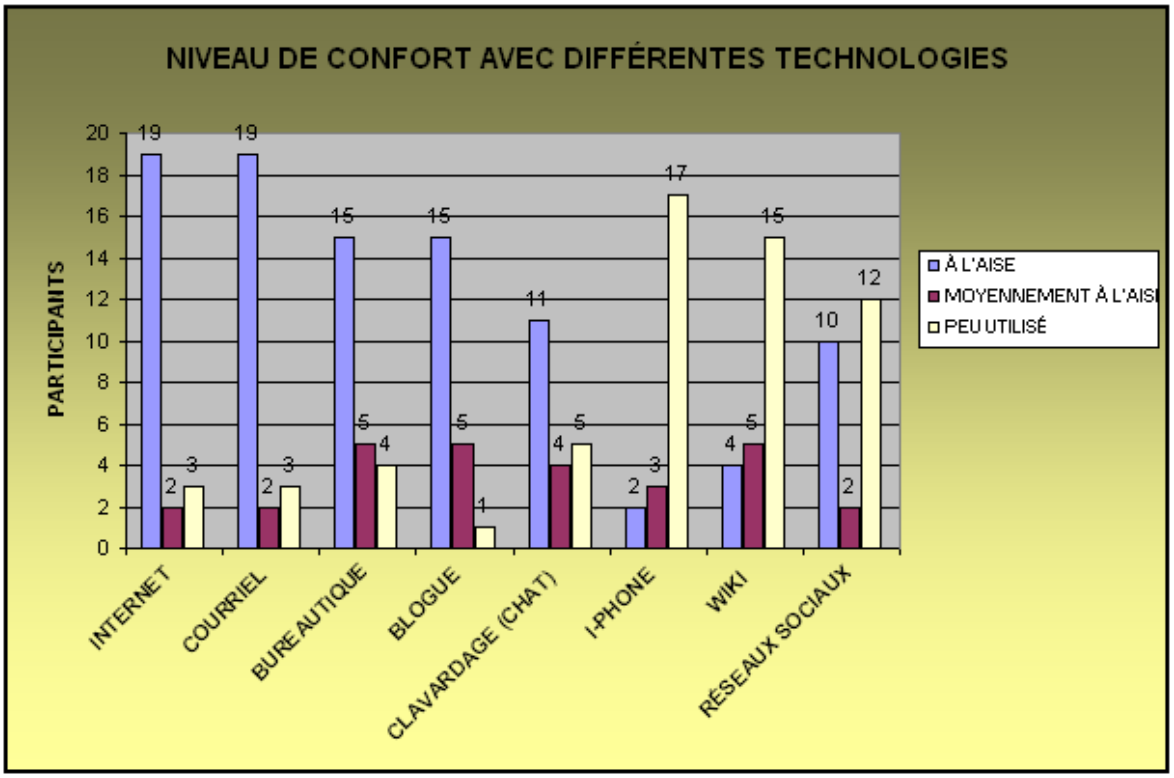


Figure 3 - Niveau de confort avec différentes technologies

Nous remarquons que les trois quarts des répondants sont relativement confortables avec Internet et le courrier électronique alors que plus de la moitié sont confortables avec les applications bureautiques ainsi que les blogues. Le tiers seulement semble à l'aise avec le clavardage et les réseaux sociaux tels que Facebook, Myspace ou Twitter par exemple. L'iphone et les « wiki » semblaient être peu connus ou utilisés au moment du sondage.

Utilisation d'un ordinateur à la maison

La cinquième question était la suivante : *utilisez-vous un ordinateur à la maison?* Nous remarquons que la question n'était pas « *Avez-vous…*» mais bien « *Utilisez-vous…* ». Plusieurs ménages ont un ordinateur à la maison, mais c'est très souvent les enfants qui

l'utilisent le plus. Parmi les 24 répondants, 21 d'entre eux utilisaient un ordinateur à la maison pour leurs besoins personnels, soit 88 %. Ce résultat peut sembler positif, mais il n'en demeure pas moins que trois des répondants n'utilisaient pas l'ordinateur à la maison.

Avantages du e-learning pour la formation des employés

La sixième question avait pour but de connaître leur opinion sur les avantages de l'utilisation du e-learning pour la formation des employés de la SAQ. L'économie est l'avantage qui ressort le plus des résultats. L'accessibilité est le deuxième qui sort du lot.

La possibilité d'avoir une formation à jour est également une raison importante et qui explique l'utilisation de nos technologies modernes. À noter que selon les résultats obtenus, un seul répondant n'y voyait aucun avantage d'utiliser le e-learning pour la formation des employés de la SAQ. La figure 4 offre un aperçu des résultats :

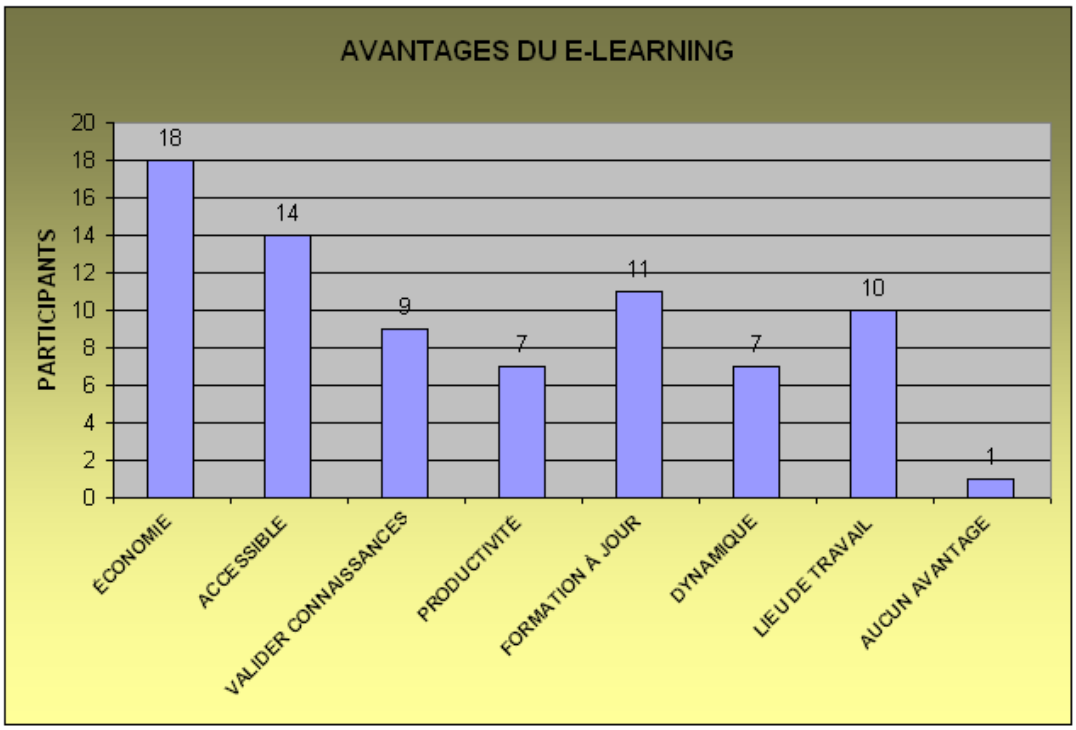


Figure 4 - Avantages du e-learning

Inconvénients du e-learning pour la formation des employés

La septième question avait pour but de connaître leur opinion sur les inconvénients de l'utilisation du e-learning pour la formation des employés de la SAQ. Les résultats ont été examinés avec beaucoup d'attention étant donné que la plupart des répondants n'ont jamais expérimenté la formation à distance et encore moins à l'aide du e-learning.

Sur les 24 répondants, 15 ont précisés que c'est l'isolement qui est l'enjeu principal de la formation à distance à l'aide du e-learning. Le tableau ci-dessous présente les résultats :

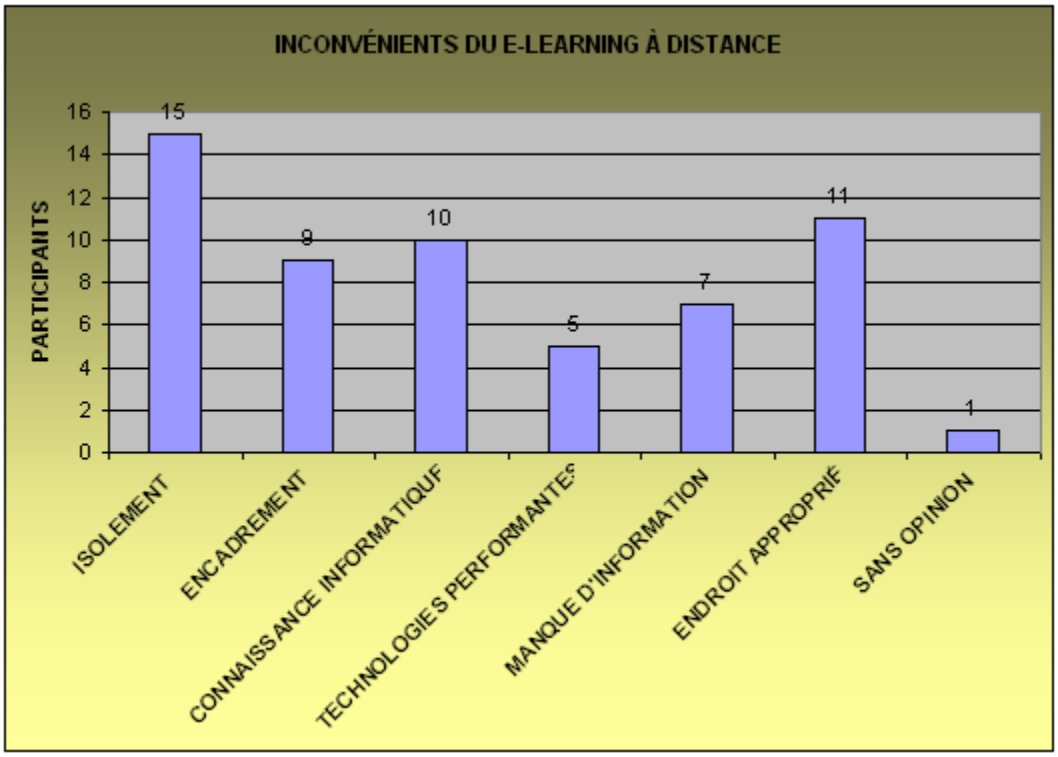


Figure 5 - Inconvénients du e-learning à distance

Satisfaction quant à la qualité et la quantité de formations disponibles

La huitième question demandait aux participants d'évaluer leur degré de satisfaction quant à la qualité et la quantité de formations qu'ils reçoivent dans le cadre de leur travail. Les graphiques suivants présentent les résultats au niveau de la qualité de la formation actuelle :

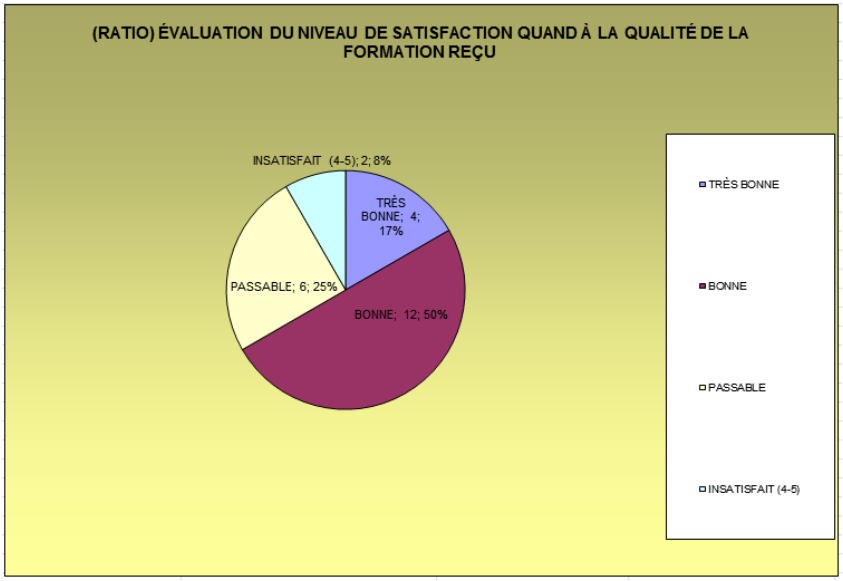


Figure 6 - Niveau de satisfaction (qualité de la formation reçue)

Parmi les répondants, 66,6 % (16 sur 24) considèrent que la qualité est de bonne à très bonne. Cependant, quand nous considérons la quantité de formations reçues, comme le montre le graphique suivant, la situation est différente.

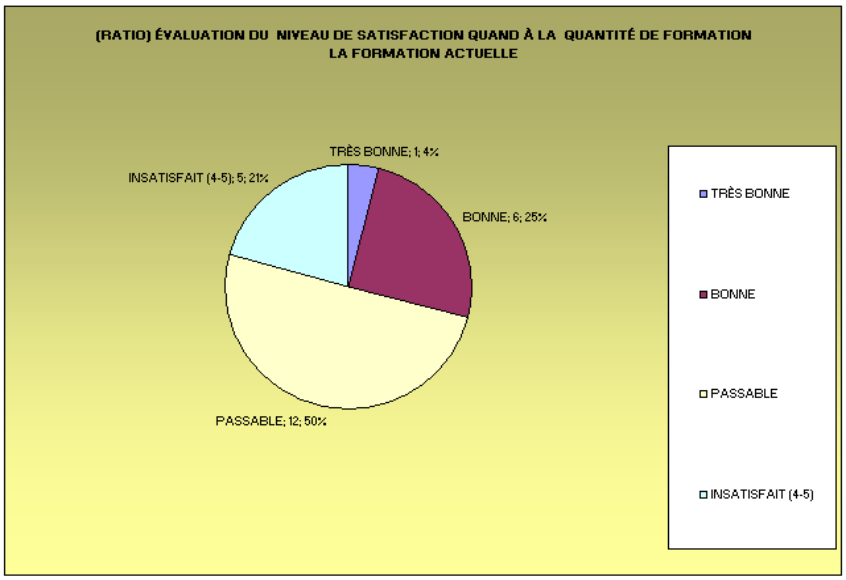


Figure 7 - Niveau de satisfaction (quantité de la formation reçue)

En fait, un seul répondant se dit très satisfait de la quantité de formations reçues tandis que six sont satisfaits. Dix-sept des répondants sont plus ou moins satisfaits voir insatisfaits de la quantité de formations reçues. Nous pouvons en conclure qu'il y a de la place à l'amélioration.

Favorable à la formation à distance à l'aide des TIC

La neuvième question était la suivante : *seriez-vous favorable à ce que certaines formations se donnent à distance à l'aide des technologies?* Et si oui, est-ce pour tous les postes en succursale ou pour un poste en particulier.

Précisons au départ que trois des répondants n'étaient pas favorables à ce que certaines des formations se donnent à distance à l'aide des TIC. Par contre, 18 des 24 répondants soit 75 % étaient d'accords à ce que tous les employés indépendamment des postes occupés puissent recevoir leur formation à distance à l'aide des TIC.

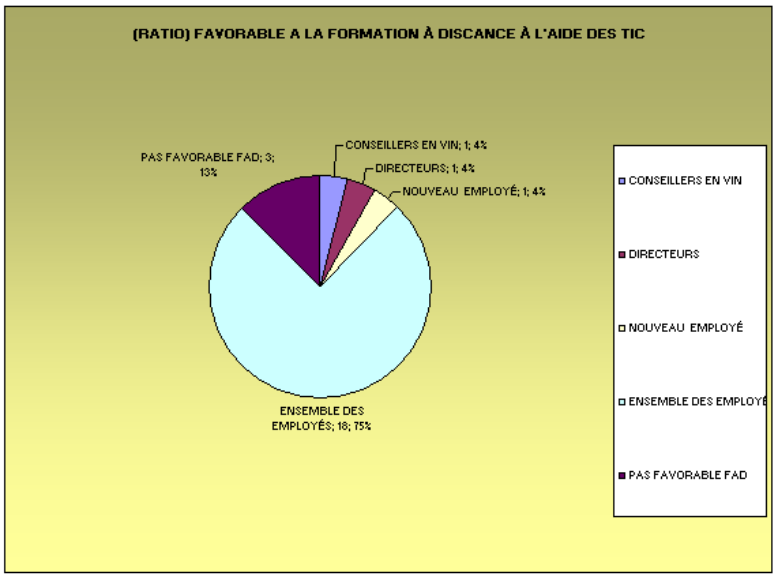


Figure 8 - Pourcentage favorables à formation à distance à l'aide des TIC

Trois des 24 répondants étaient favorables à ce que la formation en ligne soit offerte seulement aux nouveaux employés et aux directeurs. C'est une question qui a d'ailleurs été discutée par la direction, car le taux de roulement des employés en succursale est élevé. Un kit de formation flexible et sur mesure pour les nouveaux employés serait très utile.

Le choix des moyens de communication

La dixième question du sondage discutait des moyens de communication qui devraient être utilisés pour le support pédagogique? Le sondage présentait les choix de réponses suivantes :

- Le téléphone ;
- Le courriel ;
- Le clavardage (chat) ;
- Les forums ou blogues ;
- La Vidéoconférence ou webcam ;
- L'aide en ligne ou foires aux questions.

La figure 9 présente les résultats. Selon les résultats, le courrier électronique a été le premier choix pour 63 % des répondants.

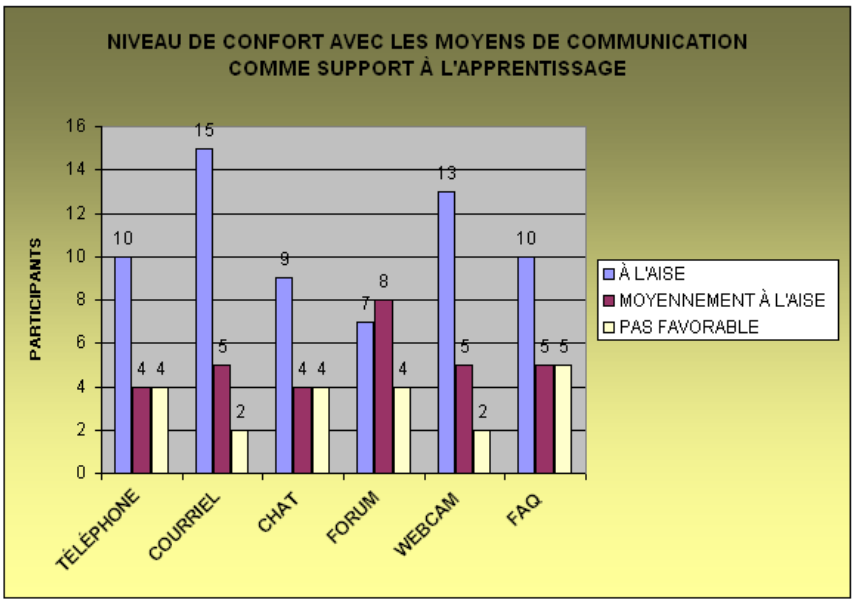


Figure 9 - Niveau de confort avec les différents moyens de communication

L'aide en ligne à l'aide d'une Webcam ainsi que le téléphone arrive en deuxième. La SAQ prévoit d'ailleurs installer le logiciel Microsoft Lync d'ici 2012 à l'ensemble du réseau. Lync pourrait permettre aux employés des succursales de participer à des réunions à distance telle une vidéoconférence. C'est un programme léger, qui prend très peu de place sur le disque dur et dont la prise en main est relativement simple.

Pendant une réunion, Lync offre de nombreuses fonctionnalités telle que la messagerie instantanée à l'échelle de la réunion, le son par téléphone, la distribution de fichiers, la présentation avec le programme graphique de présentations Microsoft PowerPoint, et le partage du bureau et d'un programme. Pour le moment, nos infrastructures ne sont pas assez performantes et c'est quelque chose qui sera discuté plus loin dans les recommandations.

Pour faire suite aux résultats du sondage, le forum de discussion ou blogue arrive troisième si nous considérons ceux qui sont moyennement à l'aise avec ce type de communication. Il faut garder à l'esprit que si les formations se donnent seulement dans certaines grandes succursales bien situées, il faudra donc favoriser la communication synchrone afin d'offrir un support immédiat à l'apprenant et ainsi éviter des déplacements inutiles. L'aide en ligne par le clavardage ou webcam pourrait pallier à ce problème.

Recommandation des participants

La dernière question était la suivante : *si la formation à distance à l'aide des technologies (e-learning) vous est proposée par votre employeur, quelles recommandations lui feriez-vous pour que ce projet connaisse du succès?*

Bien que les recommandations soient discutées plus loin dans cette recherche, nous en retenons quelques-unes tirées du sondage qui nous semble essentiel à la réussite du projet. Près de la moitié des répondant au sondage on mentionner que leur préoccupation concerne l'environnement c'est-à-dire avoir un local dédié à la formation. Au risque de se répéter, il y a souvent un achalandage élevé en succursale, particulièrement certains jours de la semaine. Avoir un environnement propice à la formation fait partie des besoins critiques. Certains ont proposé que la formation soit offerte seulement dans les grandes succursales géographiquement bien placées. De cette façon, la superficie sera suffisante pour offrir un local dédié en conséquence.

Un autre enjeu non négligeable et que nous avons aussi discuté est l'absence d'un endroit approprié pour étudier. En effet, près de la moitié des répondants soit 11 ont précisé que l'aménagement actuel n'est pas convenable. Et finalement, dix des répondants ont trouvé que leurs connaissances en informatique pourraient être un obstacle à l'utilisation du e-learning.

Le deuxième élément essentiel à la réussite du projet de formation en ligne est d'avoir un encadrement pédagogique approprié. Cela inclut des moyens de communication faciles d'utilisation et efficaces.

Un autre élément à considérer est la qualité de la formation en ligne. Elle devra être interactive, structurée, sélective et flexible. Il faudra éviter que l'environnement de formation permette une sorte d'agression cognitive, mais plutôt qu'elle offre à l'apprenant la possibilité de naviguer et interagir facilement. Certains répondants ont également signalé l'importance de faire une bonne promotion du e-learning aux employées en succursale. Plusieurs résistent à utiliser ce mode de formation.

II.3 Les limites de la recherche

Comme l'invitation a été envoyée par courrier électronique, nous présumons également que plusieurs n'ont pas lu le message. En effet, les employés en succursale sont plusieurs à utiliser le même poste de travail informatisé. La lecture des courriels ne fait pas partie intégrante des activités opérationnelles des employés.

Ajoutons que le faible taux de réponse peut provenir des habiletés limitées avec les ordinateurs de certains employés, car un sondage en ligne peut parfois être intimidant. Il faut préciser qu'un sondage en ligne suppose un acte volontaire autonome du répondant contrairement à un sondage téléphonique. De plus, dans un sondage en ligne, le répondant peut parfois abandonner avant la fin du questionnaire.

Actuellement, les diverses formations offertes aux employés en succursale ne sont pas toutes obligatoires. Nous présumons donc que plusieurs d'entre eux avaient un faible intérêt à participer à un sondage relatif à de la formation, particulièrement au moyen du e-learning. Il aurait été intéressant d'avoir l'opinion de ceux qui ne sont pas attirés par les technologies ou qui doute des avantages de la formation à distance à l'aide du e-learning.

Sur le plan méthodologique, un sondage téléphonique aurait probablement été plus efficace. Malheureusement, les communications téléphoniques sont dédiées seulement aux activités opérationnelles. Le courriel a donc été le moyen de rejoindre le plus de personnes sans trop importuner le personnel. Ce sondage en ligne se voulait complémentaire aux entrevues personnalisées effectuées un peu plus tôt.

II.4 Procédure en matière d'éthique

Ce projet de recherche a été soumis au comité d'éthique de recherches de la Téluq et a reçu son approbation. Les participants aux entrevues ont été rémunérés tandis que les répondants au sondage en ligne étaient automatiquement inscrits au tirage d'une carte cadeau. Pour plus détails, voir l'annexe C et K.

Afin de garantir la confidentialité des participants, les mesures suivantes ont été prises :

- Toutes les personnes qui ont participé à la recherche ont signé un engagement à la confidentialité ;

- Afin de remettre un prix aux participants au sondage en ligne, nous leur avons demandé leur adresse courriel seulement. Ces informations seront détruites à la fin de la recherche ;

- Les enregistrements sonores des entrevues seront détruits deux ans après la fin de la recherche ;

- Tout au long de la recherche, les participants pouvaient se retirer sans justification et conservaient son droit à la compensation.

ANALYSE DES RÉSULTATS / DISCUSSION

III.1 Défis professionnels, technologiques et financiers

Défis professionnels

Un consensus global s'accorde autour de l'évolution progressive des connaissances œnologiques et des habitudes du consommateur québécois. Il faut dire que les sociétés occidentales connaissent un problème de vieillissement, qui se traduit par une consommation moindre. Cela dit, consommer moins peut signifier consommer mieux. À la SAQ, il existe davantage de produits spécialisés et une clientèle de mieux en mieux renseignée. Par conséquent, une formation adéquate dédiée aux employés doit être plus disponible et aisément modifiable**.**

L'évolution technologique des 30 dernières années a vu la dimension spatio-temporelle évoluer ; ainsi, il fallait parfois se déplacer très loin pour suivre une formation spécialisée, alors qu'aujourd'hui, la notion d'interaction physique n'est plus forcément requise grâce au développement de l'approche e-learning. Les technologies modernes offrent l'opportunité aux institutions et aux firmes spécialisées en e-learning de faire preuve de plus d'originalité en exploitant davantage les médias pour la transmission du savoir. Ceci devrait considérablement arranger les entreprises, qui ont besoin de modes de formation mieux adaptés aux employés dans leur contexte de travail. L'accès à une formation de type e-learning pourrait permettre aux employés de la SAQ d'accéder au programme de formation non seulement sur le lieu de travail, mais également à domicile selon le spécialiste en télécommunication.

Cependant, si la plupart s'accorde sur ce constat, nous devons reconnaître que la perception autour d'une formation telle que le programme offert à l'ITHQ pour les conseillers en vin divise. Les participants s'entendent sur le fait que la partie théorique pourrait se donner en ligne, ils sont en revanche beaucoup plus sceptiques lorsque d'autres aspects sont abordés :

- L’aspect formation en succursale : les inquiétudes concernant la formation par le e-learning se situaient surtout au niveau de l’aménagement. En effet, les conseillers en vin sont souvent dérangés par leurs confrères de travail quand ce n’est pas un client régulier. Aussi, le bruit et le va-et-vient sont à considérer. Il n’y a généralement pas de locaux dédiés à la formation. Cette affirmation est confirmée par neuf des onze participants aux entrevues.

- L’aspect « dégustation / convivialité » : en effet, cinq des onze participants ont précisés que la dégustation c’est le plaisir de partager, c’est d’échanger des idées, des connaissances, c’est viscéral. Ils ont donc eu de la difficulté à imaginer que l’on puisse offrir la formation à distance sur la dégustation des produits. Nous pouvons ajouter que trois d’entre eux ont appréciés le fait de sortir de leur milieu de travail, de leur routine pour suivre le programme de formation de l’ITHQ à Montréal. Un des participants a même ajouté que le conseiller en vin amène souvent ses devoirs à la maison. En effet, lorsqu’il est invité à un souper, il n’est pas rare que le conseiller en vin, en raison de sa profession, anime la soirée. Ce n’est donc pas en s’isolant qu’il développera ses qualités oratoires. Les conseillers en vins ont la crainte que la formation par le e-learning les isole de leurs confrères et de leur contexte réel de travail.

Il faut toutefois apporter un bémol à cette dernière crainte, comme formulé par le formateur en dégustation-œnologie. Non seulement la partie théorique du programme peut se donner en ligne, mais selon lui, ce pourrait être la même chose pour les dégustations, à condition que l’interaction humaine soit présente. L’utilisation de la vidéoconférence ou « webconférence » pourrait pallier à ce problème. Mais avant tout, il faut s’assurer que l’apprenant soit au minimum familier avec les outils de communication utilisés.

Défis culturels

Selon la responsable de la formation, un autre enjeu est que les employés devront apprivoiser les environnements d'apprentissage qui seront utilisés ainsi que les moyens de communication disponibles pour obtenir le support pédagogique et technique nécessaire. La directrice de Québec ajoute que plusieurs employés ne sont pas à l'aise avec l'utilisation de l'ordinateur dans le cadre de leur travail. La lecture du courriel et des mémos électroniques ne se fait pas de façon systématique. Le rôle des employés en succursale est très humain. Le client achète une bouteille de vin souvent pour un souper spécial, pour une rencontre entre amis, le contexte est donc axé sur la socialisation. Le défi de concevoir une formation en ligne sera de ne pas perdre cet aspect humain.

Lors de l'entrevus avec les cinq conseillers en vin, quatre d'entre eux ont insisté sur le fait que si la formation est offerte à distance, il faudra prévoir des moyens de communication visuelle dynamique. Le formateur abonde dans le même sens et ajoute que les outils utilisés doivent susciter l'intérêt de l'apprenant. Les conseillers en vin ont mentionné que la direction communique parfois de l'information à l'ensemble des employés par « webcast ».

Enjeux technologiques

Si on se réfère à l'équipement disponible et utilisé, le spécialiste en télécommunication interrogé précise qu'actuellement, la SAQ a fait appel à quelques reprises à des fournisseurs externes (de type *Youtube*) qui offraient une plate-forme mieux adaptée pour des « webcast » dans l'ensemble du réseau de la SAQ. La SAQ n'est pas prête à déployer de la formation qui exploite des médias gourmands tels que la vidéo simultanée à moins de réserver le réseau à des moments précis.

En effet, selon le spécialiste en télécommunication de la SAQ, le réseau a ses limites. La direction doit faire une demande quelques jours d'avance afin de modifier la capacité de la

bande passante à une heure précise. L'équipement est en fait un obstacle si l'on veut avoir des moyens de communication visuelle.

L'enjeu est relié au nombre d'utilisateurs et aux types de médias utilisés. Nous pouvons penser que le fait de distribuer le contenu des formations sur chacun des 415 serveurs des succursales pourrait libérer le réseau, mais cette façon de faire comporte également ses défis. La mise à jour du contenu de ces formations exigerait plusieurs jours. D'un autre côté, la décentralisation occasionnerait des complications au niveau de la gestion des formations offertes et du contrôle des apprenants. En effet, les employés assignés à plusieurs succursales auraient à transférer leur dossier sur un autre serveur, et ce, régulièrement. Idéalement, il faut centraliser la gestion du contenu.

Quant à l'instrumentation équipant déjà les succursales, et en particulier les nouveaux lecteurs de code-barres sans fil (PDA), des fonctionnalités ont été développées ces derniers temps afin d'offrir un service-conseil sur certains produits. En effet, il est alors possible d'interroger l'appareil non seulement sur la disponibilité des produits, mais également sur les accords met et vin. Selon le spécialiste en télécommunication, le potentiel de cet outil devra impérativement être mieux exploité dans le futur.

Coûts et enjeux futurs

Une des inquiétudes discutées lors des entrevues étaient liées au coût de départ. Prenons l'exemple du programme de formation de l'ITHQ. Les conseillers en vin sont d'accord pour dire que la partie théorique du programme de 140 heures de l'ITHQ pourrait se donner en ligne. Cette partie théorique se présente sur deux cours soit Habilités et attitude relationnelle (430-682-HQ) ainsi que la Gestion de l'information (430-684-HQ). Ces deux cours totalisent 90 heures. Quant au cours Analyse des vins et autres produits alcoolisés (430-680-HQ), la partie des régions et des appellations contrôlées peut se donner également sous forme virtuelle. (Voir le synopsis des cours à l'annexe O)

Nous arrivons à la conclusion qu'une centaine d'heures du programme de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec pourrait se donner en ligne. Au coût de 25 000 $ l'heure nous arrivons à 2 500 000 $. Selon de rapport financier de la SAQ, pour l'année 2010 seulement, il y a eu 65 000 heures d'ateliers et de formations reliés à la connaissance des produits, pour un coût approximatif de 2 600 000 $. Sans considérer tous les facteurs qui pourraient influencer les coûts réels de formation, ces chiffres démontrent que le projet pourrait être financièrement accessible. Tel que discuté plutôt, le vrai défi sera davantage culturel, technologique et au niveau de l'environnement de travail.

III.2 Contenu du e-learning

La SAQ ne peut garantir un nombre d'heures de travail pour les nouveaux selon la directrice de Québec. Elle propose un kit de formation de base qui doit être mis à jour régulièrement. Le mode e-learning serait tout indiqué. Nous pouvons penser également à une forme de mentorat par support électronique de type « skype », c'est-à-dire poste-à-poste, (peer-to-peer). Il suffit de télécharger l'application, de s'inscrire, et en quelques minutes à peine, vous pouvez brancher votre casque d'écoute et téléphoner à vos amis. La directrice conclut en précisant que la formation à distance par le e-learning est un pas à franchir.

La formation pourrait se présenter telle une trousse avec une première partie axée sur l'utilisation de l'ordinateur et des applications supportant les environnements d'apprentissage selon la directrice de Québec. Bien connaître sa clientèle sera l'enjeu de ceux qui seront responsables de concevoir la formation. Le contenu de la formation devra considérer les besoins des employés selon les régions. Selon la directrice, les habitudes des consommateurs diffèrent selon les régions du Québec, le programme devra offrir un tronc commun et par la suite, le choix du contenu peut être fait selon la région où l'employé travaille.

Selon le formateur en dégustation-œnologie, l'environnement ne doit pas être trop axé sur le clavier. L'utilisation de la souris, de l'écran ou la tablette tactile et de la webcam doit être considérée. La lecture-écran soutenue doit être évitée. Les reportages audio-vidéo doivent en revanche être clairement favorisés. Il faut compartimenter la formation afin de la partager à tous par divers moyens. De petites capsules de 10 à 15 minutes doivent être envisagées. Le directeur de Montréal abonde dans le même sens. Les employés des magasins sont des gens d'action et en mouvement. Il faut donc que les capsules de formation soient courtes et bien dirigées. De plus, il faut prévoir des systèmes de recherche intégrés sur les produits disponibles.

III.3 Conception de l'apprentissage à distance

Les renseignements et les outils disponibles par l'intranet ainsi que certains magazines disponibles en succursale sont généralement bien conçus et renseignent rapidement le lecteur, et expliquent donc la perception positive de l'apprentissage à distance dans le sondage.

Cependant, il a été démontré que le besoin d'aller vers une formation plus perfectionnée et plus approfondie est une nécessité ; un des articles du Journal de Montréal du 25 mars 2010 avait pour titre « Des connaisseurs mis en échec » (voir annexe M). L'article précisait que « plus de la moitié du temps, les employés de la SAQ sont incapables de répondre à plusieurs questions banales provenant des vins vendus en succursale. Sauf les conseillers en vin, les employés n'ont aucune obligation de suivre une formation. » Le défi sera de non seulement concevoir une formation plus accessible, mais également de motiver ceux-ci à la suivre.

III.4 Accessibilité : les nouvelles technologies au cœur du quotidien des nouveaux utilisateurs

Une enquête de l'institut de la statistique du Québec démontre que le taux d'informatisation des ménages au Québec en 2009 était de 76 % et ceux branchés à Internet étaient à 67,9 %. *(Institue de la statistique, http://www.stat.gouv.qc.ca/savoir/indicateurs/tic/menages-/internet_provinces.htm,* [Consulté le 5 mars 2011])

Bien que la situation se soit améliorée depuis, la formation en ligne devra prévoir un minimum de formation sur l'environnement technologique qui sera utilisé. Le développement d'une forme de familiarité en relation avec l'outil technologique ne peut que contribuer à l'amélioration de l'accessibilité des e-outils.

En fait, selon Maltais (2004) l'accessibilité est reconnue, en éducation, comme une valeur fondamentale de nos sociétés. Elle a constitué et constitue encore le motif essentiel qui préside à la mise en place de tout système de formation à distance.

Depuis quelques années, la SAQ utilise parfois sur son site Intranet des blogues sur divers sujets, dont les promotions sur les produits et certaines activités corporatives. Au début, la participation était faible. Cependant, la participation s'est accrue si bien que certains sont des habitués et ont toujours quelque chose à dire. Malheureusement, ce sont souvent les mêmes qui participent.

Ces résultats nous confirment que l'utilisation du courriel, forum de discussion ou blogue pourraient être des outils de communication intéressant pour support à l'apprentissage. Néanmoins, il faudra favoriser la communication synchrone tel que le clavardage afin d'éviter le temps d'attente.

III.5 Encadrement, motivation et support pédagogique

Le taux d'abandon et l'encadrement fait également partie des inquiétudes dont nous avons discuté avec la responsable de la formation. Selon Nault (2007, p. 63), le taux d'abandon dans les activités de formation en ligne est plus élevé que les activités offertes en présentiel. D'ailleurs, avec la collaboration de Louise Sauvé, professeure à la Téluq, une recherche a été réalisée à l'automne 2006 auprès de 216 étudiants universitaires provenant de trois établissements, dont deux en mode campus (Université de Sherbrooke et Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis) et une en mode distance (TÉLUQ).

Les résultats ont démontrés que 35 des 73 étudiants inscrits à distance avaient abandonnés à la première année, soit 47,95 % alors que sur le campus, le résultat était de 7 étudiants sur 142, soit 4,90 % (Sauvé et al., 2007, p. 64). Parmi les raisons qu'on retrouve, certaines relèvent directement de la responsabilité de l'institution pédagogique et de l'encadrement donné aux apprenants. Il apparaît important pour l'établissement que son système d'encadrement joue un grand rôle pour renforcer la motivation et la persévérance de l'apprenant (Rodet 2002).

Une autre raisons semble être le fait que la plupart des gens ne connaissent pas vraiment leur potentiel d'apprenant, car, leur expérience d'apprentissage et leur vécu se limitent à être enseignés. Le résultat est qu'ils n'ont jamais appris à apprendre (Nault, 2007). Deschênes (1991) considère que l'apprenant peut exercer ou acquérir son autonomie dans la mesure où le cours permet une démarche modulaire, fournit un support méthodologique, favorise l'autoévaluation des connaissances et le développement de l'esprit critique.

L'environnement pourrait être géré par un système de type LMS (Learning Management System), c'est-à-dire une plate-forme commune de développement, de gestion et de suivi des formations.

De plus, à la SAQ, tous les postes de travail sont dotés de Microsoft Office Communicator qui permet de clavarder en tout temps avec des confrères de travail. Il existe également des outils limités pour de la « webconférence » et il est également possible de prendre des postes à distance afin d'assister rapidement l'apprenant au niveau technique. Dans le choix des moyens de communication, le forum de discussion arrive bon dernier, ce qui nous indique que ce moyen pourrait être complémentaire aux autres moyens de communication particulièrement pour des commentaires qui n'ont pas nécessairement de lien direct avec la formation.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

IV.1 Conclusion

Le vin est un vaste domaine et les employés de la SAQ ont certainement à cœur d'apprendre et d'explorer constamment ce monde fascinant afin de le partager avec la clientèle. La SAQ accorde une importance à la formation de ses employés puisque 5 % de la masse salariale des employés en succursale ont été investis en formation en 2010.

Cependant, comme la plupart des grandes entreprises, la SAQ est présente sur les réseaux sociaux et offre ainsi de nombreux renseignements sur ses produits et les mets qui les accompagnent. De plus, afin de rejoindre une clientèle mobile et plus branchée, la SAQ a développé une nouvelle application gratuite pour iPhone et Android. Celle-ci permet à la clientèle de découvrir une foule de renseignements pratiques sur les vins et spiritueux en un tour de main : fiches de produits avec pastilles de goût, idées d'accords vins et mets, disponibilité des produits, promotions en cours et localisation de succursales.

La clientèle est de mieux en mieux renseignée. Cette situation fait en sorte que l'industrie du vin évolue rapidement non seulement au Québec, mais au niveau mondial, ce qui apporte son lot de défis. Par conséquent, la SAQ doit ajuster les compétences de ses employés et améliorer l'expérience d'achat de ses clients.

L'objectif de cette recherche était donc de déterminer l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée quant au mode de formation destiné aux employés en succursale. La situation actuelle fait appel à des formations traditionnelles telles que le programme de l'ITHQ qui limite l'accessibilité à certains employés en succursales. Dans le cas des autres formations, elles sont offertes en présentiel ou par l'intranet et très souvent se limitent plutôt à de l'information.

Devant l'évolution qualitative des goûts des Québécois en matière de boissons alcooliques, la situation désirée est de rendre la formation existante plus accessible, de meilleure qualité, flexible et adaptée au contexte actuel. La formation à distance à l'aide des TIC pourrait être en grande partie la solution. Néanmoins, les résultats de cette recherche nous invitent à considérer certaines recommandations pour mener à bien ce projet.

IV.2 Recommandations

La limitation actuelle est réelle, et seuls certains développements permettront d'avancer vers quelque chose de plus efficace. Le sondage en ligne et les entrevues réalisées nous ont permis de dégager certains points nécessaires à la réussite de l'implantation d'un mode de formation de type e-learning pour la formation des employés en succursales de la SAQ.

IV.2.1 Aménager un local dédié à la formation

La virtualité de l'enseignement ne veut pas non plus dire « n'importe où », et n'exclut pas un environnement dédié à ce type de formation. Les participants ont confirmé que l'aménagement d'un endroit propice à la concentration est indispensable; le va et vient constant, les clients, le bruit des bouteilles, les activités d'inventaires sont autant d'obstacles à un environnement d'apprentissage optimal.

Dans les faits, il est difficile pour chaque succursale d'aménager un endroit dédié à la formation. Il serait toutefois possible qu'une succursale (à proximité) de plus grande surface fasse office d'endroit vers lequel seraient redirigés les employés-apprenants.

IV.2.2 Offrir une formation et un soutien adéquat sur l'environnement technologique

Bien connaître sa clientèle reste un facteur important. Il faut préparer les employés aux technologies qui seront utilisées dans le cadre de leur formation. Une formation de base sur l'environnement technologique et applicatif sera nécessaire. Cette formation devra être disponible non seulement en ligne, mais aussi sur papier. Il faudra prévoir suffisamment de personnel dédié au support afin d'éviter des délais qui pourraient en démotiver plus d'un.

IV.2.3 Encadrer l'apprenant par des moyens de communication appropriés

Une des inquiétudes qui revient régulièrement dans cette recherche est le sentiment d'isolement que provoque la formation à distance même à l'aide des technologies. La possibilité d'avoir une communication fluide avec ses pairs, ainsi qu'avec le formateur, semble être un des prérequis majeurs pour garantir la sensation de non-isolement. Afin d'éviter des temps d'attente et des déplacements inutiles, des moyens de communication synchrones devraient être considérés comme fondamentaux.

Toutefois, même si des outils de communication en temps réel sont déjà disponibles à la SAQ, certaines fonctionnalités telles que les webconférences sont rarement disponibles en raison de la capacité limitée de la bande passante. Les infrastructures doivent se doter dans le futur d'outils technologiques visant à améliorer leur performance. Elles doivent fondamentalement être en adéquation avec la réalité de la formation à distance. En complément, l'apprenant peut également communiquer ses commentaires au moyen du courrier électronique et des forums de discussion.

IV.2.4 Adapter et flexibiliser le contenu

Il faut permettre à l'environnement d'apprentissage d'offrir des formations bien segmentées allant de 15 à 30 minutes, flexibles, qui permettront à l'apprenant de mieux organiser ses disponibilités et d'être à jour. Le contenu de la formation devra s'ajuster aux habitudes des consommateurs selon les régions du Québec. L'intégration de la base de connaissance disponible sur le site SAQ.com sera nécessaire. L'environnement d'apprentissage devra faire preuve d'originalité en exploitant davantage divers médias afin d'être interactif et interagir facilement.

De plus, les fréquents déplacements du personnel d'une succursale à une autre imposent d'avoir un système centralisé qui suit l'apprenant dans son apprentissage quel que soit l'endroit où il se trouve. Tel que proposé plus tôt, le contenu pourrait être basé sur le programme de formation de 140 heures de l'ITHQ. Un modèle hydride pourrait ainsi voir le jour ; une centaine d'heures tirées de ce programme pourraient ainsi être offertes en ligne et considérer le mode en présentiel pour les 40 heures qui restent.

Tous les apprenants n'étant pas encore forcément à l'aise avec la formation à distance (par les nouvelles technologies), le programme actuel de formation des conseillers en vin de l'ITHQ devra toutefois rester en place pendant encore quelques années, le temps que ces nouveaux outils soient assimilés.

IV.2.5 Avoir une infrastructure technologique adéquate

L'ampleur du projet est à prendre en considération : Il s'agit d'un bassin d'environ 4 000 employés répartis sur 415 points de vente à travers le Québec. La SAQ n'a pas à ce jour les infrastructures adéquates pour déployer une formation qui exploite des médias tels que la vidéo et de la webconférence à grande échelle. Une analyse complète des besoins

technologiques sera nécessaire, dans le but de prévoir une mise à jour régulière et rapide du contenu de la formation sur l'ensemble du réseau.

La performance, la disponibilité et la fiabilité des services informatiques influencent le comportement des utilisateurs. Par conséquent, les spécifications techniques des environnements d'apprentissage informatisés devront être respectées si on veut atteindre un niveau de performance respectable, et éviter des temps d'attente qui pourraient décourager certains apprenants.

Il faut également garder à l'esprit que l'environnement technologique se doit d'être simple à l'utilisation et adapté au besoin. Afin d'éviter des coûts de départ trop élevés, il serait préférable de développer ce projet par étape, et faire appel dans un premier temps à des fournisseurs externes (autant pour la conception que pour la plate-forme technologique).

Avec le temps et l'expérience, la Société des alcools du Québec pourra analyser les avantages et inconvénients qui incombent au développement de sa propre plateforme, et ainsi avoir un meilleur contrôle de son environnement.

BIBLIOGRAPHIE

ABDELLI, Z., *Formation en ligne et PME Québécoise : occasion et perspectives*, Direction du développement des entreprises et des affaires, 2003.

BASQUE, J., & BRANGIER, E., *Faut-il développer le e-learning en entreprise et comment?* Lévy-Leboyer et al. (Eds)., Management des personnes. Paris : Éditions d'organisation, 2006. p 433-452.

BÉLANGER, L., CÔTÉ, N., et JACQUES, J., *La dimension humaine des organisations*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1994.

FOURNIER, Hélène. A Review of the State of the Field of Adult Learning : E-Learning. Ottawa, Conseil canadien sur l'apprentissage, mai 2006.

Histoire de la SAQ, Journal l'Équipe, mai 1996.

ITHQ, *Rapport d'analyse de situation de travail – Conseiller en vin accrédité*, 2005.

LAPOINTE, J., *La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation. Une approche systémique.* Québec. Ed. Presse de l'Université du Québec. 1995.

LEWANDOWSKI, J., *Les nouvelles façons de former : le e-learning, enjeux et outils*. France, Édition d'Organisation, 2003.

McCONNELL, J., *How To Identify Your Organization's Training Needs : A Practical Guide to Needs Analysis*, New York, AMACOM, 2003.

MURRAY, Debbie. *E-Learning for the Workplace : Creating Canada's Lifelong Learners,* Ottawa, Conference Board du Canada, septembre 2001.

PRÉVOST, R., *et al*. *L'histoire de l'alcool au Québec*. Montréal, Éditions internationales Alain Stanké, 1986.

ROTHWELL, WJ. Et KAZANAS H.C., *Mastering the Instructional Design Process : A Systematic Approach*, 2e éd., San Francisco, John Wiley & Sons, Inc., 1998.
SAQ - Rapport annuel 2010

TREMBLAY, AN., *L'autoformation, pour apprendre autrement.* Québec. Ed. Les presses de l'Université de Montréal. 2003.

WEBOGRAPHIE

BASQUE, Josiane, 2008, *Approches de l'apprentissage et conception de cours à distance avec les TIC*, [*En* ligne], <http://www.profetic.org/Presentation-Josianne-Basque.ppt >, Consulté le 24 avril 2010

BAHRY, Jacques, 2001, *e-learning, Approche conceptuelles*, [En ligne], <http://eduscol.education.fr/numerique/dossier/apprendre/eformation/e-formation-e-learning/approches-conceptuelles1-/caracteristiques >, [Consulté le 13 jan 2010])

BATE, Tony, 2008, *The state of e-Learning*, [En ligne], <http://www.tonybates.ca/2008/12/19/the-state-of-e-learning-2008/>, Consulté le 30 mai 2010

Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation, 2008, [En ligne], <http://www.inspq.qc.ca-/pdf/publications/800_Cadre_de_reference.pdf>, Consulté le 16 mai 2010

CARRÉ, Philippe, 2001, *e-learning, Approche conceptuelles*, [En ligne], <http://eduscol.education.fr/numerique/dossier/apprendre/eformation/e-formation-e-learning/approches-conceptuelles1-/caracteristiques >, [Consulté le 13 jan 2010])

CCA - Conseil canadien sur l'apprentissage, *État de l'apprentissage virtuel au Canada, 2009*, [En ligne], <http://www.ccl-cca.ca/pdfs/E-learning/E-Learning_Report_FINAL-F.PDF>, Consulté le 30 avril 2010

Comité consultative pour l'apprentissage en ligne, *Évolution de l'apprentissage en ligne dans les collèges et les universités*, 2001, [En ligne] <*http://www.cmec.ca/Publications-/Lists/Publications/Attachments/19/evolution.fr.pdf*>, Consulté le 5 février 2010

DOWNES, Stephen, (2006) sur le site AgentSolo, *L'organisation apprenante et le e-learning*, [En ligne], http://www.agentsolo.com/ca/fr/blog/documedia/l-organisation-apprenante-et-le-elearning, Consulté le 24 avril 2010

Eliosys, fourniseur de solution d'autoformation et e-learning métier, [En ligne] <http://www.eliosys.com/ >, Consulté le 5 mai 2010

Guide CMS - *Définition du e-learning pour polyformatique*, [En ligne], http://guidecms.com/dossiers-cms/livres-blancs/comment-integrer-e-learning-dispositif-formation-professionnelle-continue/chapitre-7/7-2-2-1-la-definition-du-e-learning-pour-polyformatique>, Consulté le 20 novembre 2009

Guide de l'e-learning, Qu'est-ce que l'e-learning, 2008,
[En ligne], http://www.awt.be/web/edu/index.aspx?page=edu,fr,gui,000,000, Consulté le 20 novembre 2009

Interceptum – Sondage en ligne et gestion de la rétroaction,
[En ligne], http://interceptum.com/pa/fr/sondage-en-ligne-accueil, Consultation du site entre le 20 février et le 15 avril 2010.

Job Attitude – La e-formation, *Ce que le e-learning va vraiment vous apporter*, 2008,
[En ligne], <http://www.job-attitude.com/articles/d_elearning.htm >, Consulté le 30 avril 2010

Le e-Learning au Canada, *État des lieux, positionnement et avenir*, 2005,
[En ligne], http://elearningcanada.canalblog.com, Consulté le 30 avril 2010

MARCHAND, Louise, LAUZON, Nancy, 2005, *Formation avec les TIC en milieu de travail*, [En ligne], http://refad.ca/recherche/formation_tic/formation_tic.html>, Consulté le 24 novembre 2010.

Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale, [En ligne], <http://emploiquebec.net/-entreprises/formation/loi-competences/index.asp>, Consulté le 5 mars 2011

NAULT, Geneviève, 2007, *Bulletin Clic - Récit d'une mise à l'essai concernant l'encadrement en ligne.* [En ligne], <http://www.clic.ntic.org/cgi-bin/aff.pl?page-=article&id=2057>, Consulté le 12 mai 2010

NVS Learning, fournisseur en e-learning, simulation, jeux sérieux,
[En ligne], <http://www.nvslearning.com/>, Consulté le 5 janvier 2011

Pandémie Influenza, Programme de formation,
[En ligne], <http://www.formationpandemie.qc.ca/index2.php>, Consulté le 14 janvier 2011

Plateforme LMS - *Gérez et diffuser vos formations e-learning*,
[En ligne] <http://ca.e-doceo.net/logiciels-e-learning/elearning-manager.php?mailing-=elmg0907ca>, Consulté le 5 janvier 2011

RODET, Jacques, 2002, *L'encadrement à distance*,
[En ligne], http://jacques.rodet.free.fr/xchron.htm, Consulté le 16 mars 2010

SCTIC, *Les normes et standards de la formation en ligne, État des lieux et enjeux*, 2002,
[En ligne], <http://www.crepuq.qc.ca/IMG/pdf/norm-0210-d-rapport.pdf>, Consulté le 20 avril 2010

SAUVÉ, Louise et al., 2007, *Soutenir la persévérance des étudiants dans leur première session d'étude universitaires : constats de recherche et recommandation*, [En ligne] http://www.ritpu.org/IMG/pdf/ritpu0403_sauve.pdf, Consulté le 5 mars 2011

SENGE, Peter, The learning organisation, 2011, [En ligne], <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>, Consulté le 5 janvier 2011

Technocompétence, 2003, *Guide pratique de l'apprentissage virtuelle en entreprise* [En ligne], http://www.technocompetences.qc.ca/guides/elearning/elearning.pdf, Consulté le 30 mars 2010

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, La Presse Affaires, 16 octobre 2010, *Départ à la retraite des baby-boomers*, pensez à ceux qui restent, [En ligne], http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca-/cv-/201010/15/01-4332907-departs-des-baby-boomers-pour-la-retraite-penser-a-ceux-qui-restent.php, Consulté le 24 novembre 2010

TUDOR, Henri, All about e-learning, Centre de recherché public, [En ligne], <http://www.allaboutelearning.lu/cms/elearning/content.nsf/id/Decideur-AvantagesInconvenients>, Consulté le 16 mars 2010.

TUDOR, Henri, 2007, *Études et Formation S.A. Rapport d'enquête*, [En ligne] <http://www.tudor.lu/cms/henritudor/content.nsf/0/3AEDC7C958F2B9B-1C12576AA004E92D8/$file/enquete2007_Web.pdf>, Consulté le 5 mai 2010

CRÉDITS PHOTOS ET IMAGES

Clipart
http://www.clipart.com/en/

Clipart Microsoft
http://office.microsoft.com/fr-ca/clipart/default.aspx

Photos de la page 4
L'Équipe, journal du personnel de la SAQ, « *Histoire de la SAQ* », mai 1996.

Photos de la page 106
L'Arrivage, journal du personnel de la SAQ, « *Pastilles de goût* », mai 2011.

ANNEXES

ANNEXE A
Certificat d'éthique

TÉLUQ
L'université à distance
de l'UQÀM

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche de la Téluq certifie avoir examiné la proposition de recherche soumise par

Michel Deschênes

intitulée

L'utilisation du e-learning à distance pour former les conseillers en vin de la SAQ

et avoir conclu que la recherche proposée est entièrement conforme aux normes d'éthique en recherche selon la *Politique d'éthique de la recherche avec les êtres humains*.

Valide jusqu'au 13 octobre 2010

Membres du comité

Do, Kim Liên	Cadre-conseil, Téluq	Recherche
Laferté, Sylvie	Professeure, Téluq	Marketing et management
Pichette, François	Professeur, Téluq	Linguistique
Sauvé, Louise	Professeure, Téluq	Technologie éducative

2009-10-13

Date

Sylvie Laferté
Présidente du comité d'éthique

Kim Liên Do
Cadre-conseil à la recherche

ANNEXE B
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT - ENTREVUE

Titre de la recherche : L'utilisation du e-learning à distance pour la formation des conseillers en vin et les employés des succursales de la SAQ : analyse de besoins et faisabilité.

Brève description du projet de recherche

La présente recherche porte sur le thème de la formation à distance. Plus précisément, cette recherche explore les variables qui influencent l'utilisation du e-learning en milieu de travail. Les résultats de cette étude peuvent s'avérer importants à plusieurs égards. D'abord, ils permettront d'améliorer les connaissances sur le sujet. Ensuite, les résultats permettront à des responsables du développement organisationnel de faire face à certains enjeux que présente la formation à distance à l'aide des technologies de l'information et des communications en milieu de travail. Finalement, les résultats permettront la rédaction d'un mémoire de M.A. Dans le cadre de la présente étude, vous êtes invité à participer à un groupe de discussion d'une durée d'environ une heure. La discussion portera sur l'utilisation du e-learning à distance pour la formation des conseillers en vin et des employés des succursales de la SAQ.

Respect des principes éthiques

Soyez assuré que toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle. Ainsi, toutes les personnes pouvant avoir accès à cette information, c'est-à-dire M. Umbriaco, professeur et moi-même ont signé un engagement de confidentialité. De plus, aucune information permettant de retracer l'identité d'un participant ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Le groupe de discussion sera enregistré en format audio. Le fichier contenant l'enregistrement et sa transcription seront conservés dans un lieu sécuritaire pendant 2 ans. Enfin, bien que la direction de votre entreprise ait donné son accord à la tenue de cette recherche, vous ne devez, en aucun cas, vous sentir obligé d'y participer. Votre participation doit être totalement volontaire et vous n'êtes pas obligé de répondre à toutes les questions. À la fin de la rencontre, un montant forfaitaire de 75 $ vous sera remis.

Les participants peuvent communiquer avec la présidente du Comité d'éthique, Sylvie Laferté, soit par téléphone (418) 657-2747, poste 5323 ou par courriel laferte.sylvie@téluq.uqam.ca, pour toutes questions ou commentaires concernant les règles d'éthique eut égard à ce projet de recherche.

Signature du participant

Ayant lu et compris le texte ci-dessus et ayant eu la possibilité de recevoir des détails complémentaires sur l'étude, je consens à participer à cette recherche et à son enregistrement audio.

Prénom et nom du participant _____

Signature du participant _____

Date (aaaa-mm-jj) _____

ANNEXE C
QUESTIONS D'ENTREVUE AVEC LA RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT DE FORMATION

Date : lundi 19 janvier 2010

Type d'entrevue : semi-dirigé

Moyen de communication : téléphone et courriel

Durée : 30 minutes

Les questions ci-dessous ont été posées :

1- Avons-nous déjà envisagé l'utilisation du e-learning à la SAQ pour former les employés en succursale par exemple ou pour de la formation sur une application utilisée à la SAQ en général?

2- Quelle perception avez-vous du e-learning? (avantages et inconvénients)

3- Prévoyez-vous considérer cette solution dans un avenir rapproché?

4- Combien y a-t-il de conseillers en vin dans le réseau des succursales? Quelle formation doivent-ils suivre et de quelle façon?

ANNEXE D
QUESTIONS D'ENTREVUE AVEC LE FORMATEUR

Date : 19 janvier 2010

Type d'entrevue : semi-dirigé

Moyen de communication : téléphone

Durée : 40 minutes

Les questions ci-dessous ont été posées :

1- *En quoi consiste votre travail?*

2- *Selon vous, qu'est-ce que le e-learning ?*

3- *Quelle perception avez-vous de ce mode de formation?*

4- *Croyez-vous que certains programmes de formation dont celui proposé aux conseillers en vin peuvent être offerts complétement ou partiellement à distance à l'aide du e-learning?*

5- *Quels moyens de communication devrait-on utiliser?*

6- *Existe-t-il d'autres formations formelles pour les conseillers en vin ainsi que les employés de la SAQ?*

7- *Si la SAQ décide d'utiliser le mode de formation e-learning pour former ses employer, quelles recommandations lui feriez-vous pour que le projet connaisse du succès?*

ANNEXE E
QUESTIONS D'ENTREVUE AVEC LES CINQ CONSEILLERS EN VIN

Date : 20 janvier 2010

Type d'entrevue : dirigé

Moyen de communication : téléconférence

Durée : de 60 minutes

Instruction : Lors de la discussion, si vous avez des questions qui ne sont pas reliées au sujet, vous être invité à les poser avant ou après la discussion, car nous serons enregistrés durant l'heure pour des fins de preuve de recherche. Seulement deux personnes ont accès à l'enregistrement, moi et mon professeur. Une fois l'entente de confidentialité signée et télécopiée, je vous enverrai le montant forfaitaire à l'adresse que vous me proposerez. Je désire vous remercier sincèrement pour votre participation. Voici les questions qui seront posées :

Section A- Questions générales sur le sujet :

1) *C'est quoi pour vous le e-learning (apprentissage virtuel)?*

2) *Avez-vous déjà suivi des cours à distance ? Dans quel contexte? Ces cours utilisaient-ils les technologies de l'information et des communications (e-Learning)?*

3) *Quelle perception avez-vous de la formation à distance?*

4) *Quelle perception avez-vous de l'utilisation des technologies éducatives (moyens par lesquels on enseigne des enfants ou des adultes)?*

5) *Avez-vous de la difficulté à utiliser un ordinateur pour des fins de formation?*
   a) *Trouver l'information au bon moment*
   b) *Lire directement sur l'écran*
   c) *Trouver les réponses efficacement avec l'aide en ligne*
   d) *Utiliser les moyens de communication (courriel, chat, blogue)*

6) *Selon vous, quels sont les avantages de la formation à distance en milieu de travail? Quels sont les inconvénients?*

Section B- Questions spécifiques relatives à votre travail :

Actuellement, ceux qui veulent devenir conseiller en vin accrédité doivent avoir une formation spécifique. La SAQ de concert avec l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) offre un programme de certification comportant 4 semaines de formation sur différents sujets tels que le service à la clientèle, le rôle-conseil et les produits.

1) *Ce programme peut-il être offert entièrement à distance?*
   a) *Sinon, certaines parties peuvent-elles être offertes à distance de façon à limiter la présence à ITHQ d'une ou deux semaines? Lesquelles?*
   b) *Si oui, quels moyens de communication favoriseriez-vous pour l'aide en ligne (courriel, chat, blogue, forum de discussion)? (La SAQ utilise déjà le blogue dans son site intranet).*

2) *Existe-t-il un programme de formation* ***continue*** *pour les conseillers en vin? Le cadre est-il formel ou informel?*

3) *L'information ou la formation que vous recevez actuellement vous permet-elle d'être efficace dans votre travail? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?*

4) *La formation continue (mises à jour sur les produits) pourrait-elle se faire à distance en ligne? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?*

5) *La formation à l'aide du « e-learning » peut-elle s'appliquer aux autres fonctions en succursales telles que les caissiers-vendeurs, les COS ou les directeurs?*
   a) *Quels modèles de formation seraient souhaitables dans leur cas? Entièrement à distance, hybride (distance et en salle) ou entièrement en salle.*

6) *Seriez-vous à l'aise si votre employeur vous proposait un programme de formation à distance en ligne dans le cadre de votre travail? Quelles recommandations lui feriez-vous pour que le projet connaisse du succès?*

ANNEXE F
QUESTIONS D'ENTREVUE AVEC UN SPÉCIALISTE EN TÉLÉCOMMUNICATION

Date : 21 janvier 2010

Type d'entrevue : semi-dirigé

Moyen de communication : en personne

Durée : 20 minutes

Les questions ci-dessous ont été posées :

1- *Quelle perception avez-vous du e-Learning? Croyez-vous que le fait d'avoir des employés à travers le Québec nécessite un système de formation plus flexible?*

2- *Croyez-vous qu'il est possible d'avoir de la formation à distance à l'aide des technologies avec les infrastructures actuelles de la SAQ?*

3- *Quel moyen de communication proposez-vous pour le support à l'apprentissage? (Forum, blogue, vidéoconférence, webcam, Chat, courriel, téléphone, etc.)*

4- *J'ai entendu dire que des appareils que vous appelez PDA offrent des fonctionnalités conseil pour les employés telles que les accords mets-vin. Est-ce le cas?*

5- *En terminant, si la SAQ offrait des formations à distance à l'aide des technologies quelles recommandations techniques lui feriez-vous pour que ce projet connaisse du succès?*

ANNEXE G
QUESTIONS D'ENTREVUE AVEC LES DIRECTEURS DE SUCCURSALE

Date : 25 janvier 2010 (directrice de Québec) et 26 janvier 2010 (directeur de Montréal)

Type d'entrevue : semi-dirigé

Moyen de communication : téléphone

Durée : 40 minutes chacune

Les questions ci-dessous ont été posées :

1- *Qu'est-ce pour vous le e-learning?*

2- *Avez-vous déjà eu de la formation à distance? Était-ce au moyen du e-learning?*

3- *Quelle perception avez-vous du e-learning?*

4- *Croyez-vous que certains programmes de formation dont celui proposé aux conseillers en vin peuvent être offerts complétement ou partiellement à distance à l'aide du e-learning?*

5- *Est-ce que les infrastructures actuelles des succursales permettent d'avoir un endroit approprié pour la formation des employés?*

6- *Pour ce qui est du transfert de connaissance, quels sont les défis que les directeurs de succursale doivent faire face considérant les départs à la retraite et la rotation du personnel? A-t-on un système de formation formel et flexible?*

7- *En terminant, si la SAQ offrait des formations à distance à l'aide des technologies quelles recommandations lui feriez-vous pour que ce projet connaisse du succès?*

ANNEXE H
QUESTIONS D'ENTREVUE AVEC UNE CONSEILLÈRE INDÉPENDANTE EN FORMATION (CRHA)

Date : 1 février 2010

Entrevue en personne

Durée : 30 minutes

Les questions ci-dessous ont été posées :

1- *Croyez-vous qu'il y a eu des développements importants ces dernières années dans les entreprises quant à l'utilisation du e-learning pour la formation en milieu de travail?*

2- *Pourquoi en 2010 le e-learning selon vous est sous exploité?*

3- *Comment le mode de formation e-learning est-il perçu par les travailleurs en général?*

4- *Croyez-vous qu'il y aura des développements majeurs à court terme quant à l'utilisation du e-learning pour la formation en milieu de travail?*

5- *En terminant, quelles recommandations feriez-vous aux moyennes et grandes entreprises pour qu'elles utilisent davantage des modes de formation à distance tels que le e-learning pour la formation des travailleurs?*

ANNEXE I
COURRIEL D'INVITATION – SONDAGE EN LIGNE

Dossier courant : Boîte de réception — Fermer la session

Composer Adresses Dossiers Options Rechercher Calendrier Récupérer — Tele-Universite

Liste des messages | Supprimer — Précédent | Suivant — Faire suivre | Faire suivre en pièce jointe | Répondre | Répondre à tous

Objet: Sondage sur l'utilisation du e-Learning (Internet-multimédia) pour la formation des employés de la SAQ et des travailleurs en général
De: "Michel Deschenes" <michel.deschenes@videotron.ca>
Date: Ven 12 mars 2010 11:21
À: deschenes.michel@teluq.uqam.ca
Priorité : Normale
Messagerie : Microsoft Windows Mail 6.0.6001.18000
Options: Afficher l'en-tête complet | Voir la version imprimante | Télécharger en tant que fichier | Voir en format texte

Bonjour,

À titre d'étudiant à la Maîtrise en formation à distance à la Teluq (UQAM), j'aimerais vous inviter à remplir ce sondage qui vous prendra moins de 10 minutes. Le sujet concerne l'utilisation du e-learning (utilisation d'Internet et du multimédia) pour la formation des employés de la SAQ et des travailleurs en général. Cette recherche est indépendante et n'engage d'aucune façon la SAQ. Une carte cadeau de Future Shop d'une valeur de 100 $ sera tirée parmi les participants qui auront **répondu d'ici le 27 mars 2010.**

Sondage - formation à l'aide du e-learning

Si vous avez des questions, vous pouvez communiquer avec le chercheur principal, Michel Deschênes.

Merci et bonne journée

Michel Deschênes
Étudian (Teluq/UQAM)
514 255-5628
deschenes.michel@teluq.uqam.ca.

Pièces jointes :

untitled-[1] — 0.9 k — [text/plain] — Télécharger | Voir

ANNEXE J
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT - QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

Bonjour,

À titre d'étudiant à la Maîtrise en formation à distance à la Teluq (UQAM), j'aimerais vous inviter à remplir ce sondage. Le sujet concerne l'utilisation du e-learning pour la formation des conseillers en vin et des employés des succursales de la SAQ. Cette recherche est indépendante et n'engage d'aucune façon la SAQ. Les résultats permettront d'avoir une idée de vos intérêts pour la formation à distance à l'aide des technologies de l'information et des communications. Une carte cadeau de Future Shop d'une valeur de 100 $ sera tirée parmi les participants qui auront répondu **d'ici le 27 mars 2010.**

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Remplir ce sondage devrait vous prendre moins de 10 minutes. Vous n'êtes pas obligé de répondre à toutes les questions. Les résultats de cette étude permettront d'améliorer les connaissances sur le sujet et de faire face à certains enjeux que présente la formation à distance à l'aide des technologies de l'information et des communications en milieu de travail.

Mme Louise Gosselin et M. Richard Cantin, directeurs principaux des ventes de la SAQ ont donné leur accord à la tenue de cette recherche. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche. Cependant, vous ne devez pas vous sentir obligé d'y participer. De plus, le participant peut retirer son consentement à tout moment. Les informations recueillies demeurent strictement confidentielles.

Si vous avez des questions concernant cette recherche ou des difficultés techniques, vous pouvez communiquer avec le chercheur principal, Michel Deschênes, au 514 255-5628 ou par courriel deschenes.michel@teluq.uqam.ca.

Politique de confidentialité

Les informations recueillies demeurent strictement confidentielles. Elles seront conservées deux ans dans un lieu sécuritaire. Ensuite, ces informations seront détruites.

Les participants peuvent communiquer avec la présidente du Comité d'éthique de la Teluq (UQAM), Sylvie Laferté, soit par téléphone 418 657-2747, poste 5323 ou par courriel laferte.sylvie@teluq.uqam.ca, pour toutes questions ou commentaires concernant les règles d'éthique eut égard à ce projet de recherche. Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur principal, Michel Deschênes, au 514 255-5628 ou par courriel deschenes.michel@teluq.uqam.ca.

Fourni par Interceptum

Précédente | Suivante | Sauvegarder

ANNEXE K
SONDAGE EN LIGNE

J'ai utilisé les services d'Interceptum.com pour le sondage en ligne. Les pages suivantes vous offrent un aperçu des questions.

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

0%

1- Vous êtes-vous déjà inscrit à des cours à distance?

- Oui
- Non

Fourni par Interceptum Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

6%

2- Si oui, de quelle manière? (Cochez "ne s'applique pas", si vous avez répondu non à la question précédente)

- En ligne par Internet
- À l'aide d'un ordinateur (CD-Rom ou DVD-Rom)
- Documents papier
- Ne s'applique pas.

Commentaires

Fourni par Interceptum Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

12%

3- Quelle perception avez-vous de la formation à distance à l'aide des technologies?

- 1) Très bonne
- 2) Bonne
- 3) Moyenne
- 4) Mauvaise
- 5) Ne connais pas

Fourni par Interceptum Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

18%

4- Évaluez votre niveau d'aisance avec l'utilisation de chacune des technologies suivantes (1 = très à l'aise 5 = jamais utilisé):

	Niveau d'aisance (1 = très à l'aise ... 5 = jamais utilisé)
Internet	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Courriel	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Bureautique (Word, Excel etc.)	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Blogue	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Chat, Textos	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
I-Phone	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Wiki	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Facebook, Myspace, (réseaux sociaux)	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Fourni par Interceptum Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

24%

5- Utilisez-vous un ordinateur à la maison?

☐ Oui
☐ Non

Fourni par Interceptum Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

30%

6- Selon vous, quels sont les avantages de la formation à distance en milieu de travail à l'aide des technologies (e-learning)?

- A) Économie de temps et d'argent
- B) Formation plus accessible
- C) Permet de valider les connaissances
- D) Gain en productivité
- E) Le contenu de la formation est à jour
- F) Stimulant, interactif et dynamique
- G) Sur le lieu de travail
- H) Il n'y a aucun avantage

Vous pouvez cocher plusieurs choix

Fourni par Interceptum Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

36%

7- Selon vous, quels sont les inconvénients de la formation à distance en milieu de travail à l'aide des technologies (e-learning)?

- Sentiment d'isolement, absence de relations interpersonnelles
- Nécessite un encadrement adapté
- Nécessite une maîtrise de l'outil informatique
- Nécessiste des technologies performantes
- Manque d'information sur le sujet
- Nécessite un endroit approprié (sur le lieu de travail)
- N'a pas d'opinion sur le sujet

Commentaires

Fourni par Interceptum Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

42%

8- Évaluez votre niveau de satisfaction quant à la quantité et la qualité de la formation que vous recevez dans le cadre de votre travail (1 = très satisfait 5 = insatisfait):

	Niveau de satisfaction (1 = très satisfait 5 = insatisfait
Qualité de la formation reçue	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Quantité de la formation reçue	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Fourni par Interceptum

Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

48%

9- Seriez-vous favorable à ce que certaines formations se donnent à distance à l'aide des technologies?

- ☐ Seulement pour les conseillers en vin
- ☐ Seulement pour les directeurs ou leurs remplaçants
- ☐ Seulement pour les nouveaux employés
- ☐ Oui pour l'ensemble des employés
- ☐ Non, je ne suis pas favorable à ce que certaines formations se donnent à distance à l'aide des technologies (e-learning)?

Fourni par Interceptum

Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

53%

10- Si la formation se donnait à distance à l'aide des technologies (e-learning), quels moyens de communication favoriseriez-vous pour obtenir des réponses à vos questions? (1 = très utile 5= peu utile)

	Outils de support (1 = très utiles … 5 = peu utile)
Téléphone	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Courriel	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Clavardage (chat)	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Forum de discussion ou blogue	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Vidéoconférence ou Webcam	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
Aide en ligne ou foire aux questions	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Fourni par Interceptum

Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

59%

11- Si la formation à distance à l'aide des technologies (e-learning) vous est proposée par votre employeur, quelles recommandations lui feriez-vous pour que ce projet connaisse du succès?

Fourni par Interceptum

Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

65%

12- Question au niveau des statistiques.

- Femme
- Homme

Fourni par Interceptum

Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

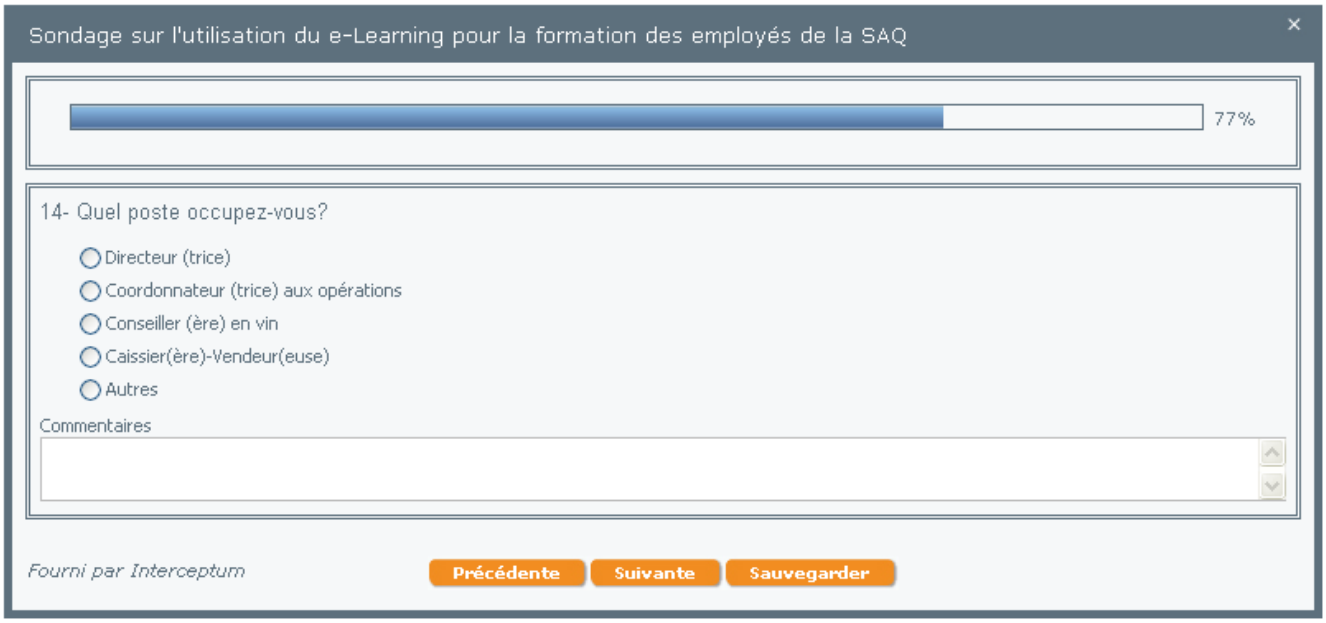
71%

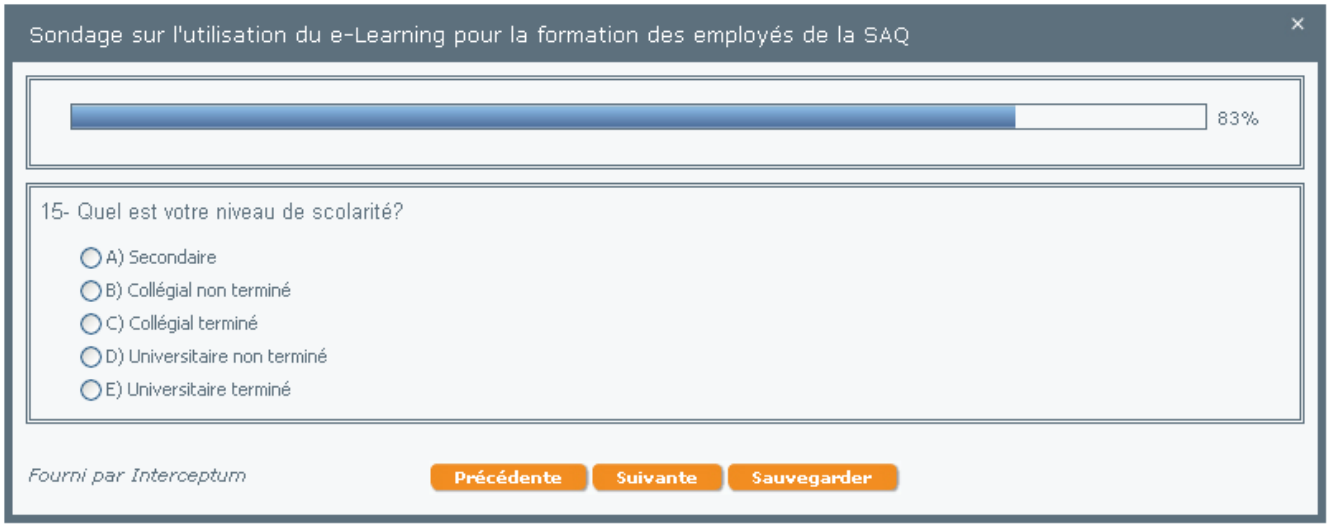
13- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

- De 18 à 29 ans
- De 30 à 39 ans
- De 40 à 49 ans
- 50 ans et plus

Fourni par Interceptum

Précédente Suivante Sauvegarder


Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ
77%
14- Quel poste occupez-vous?
Directeur (trice)
Coordonnateur (trice) aux opérations
Conseiller (ère) en vin
Caissier(ère)-Vendeur(euse)
Autres
Commentaires
Fourni par Interceptum
Précédente
Suivante
Sauvegarder


Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ
83%
15- Quel est votre niveau de scolarité?
A) Secondaire
B) Collégial non terminé
C) Collégial terminé
D) Universitaire non terminé
E) Universitaire terminé
Fourni par Interceptum
Précédente
Suivante
Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

89%

16- Dans quelle région du Québec travaillez-vous?

- Bas-Saint-Laurent
- Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Capitale-Nationale (ville de Québec)
- Mauricie
- Estrie
- Montréal
- Outaouais
- Abitibi-Témiscamingue
- Gaspésie
- Chaudière-Appalaches
- Laval
- Lanaudière
- Laurentides
- Montérégie
- Autre

Commentaires

Fourni par Interceptum Précédente Suivante Sauvegarder

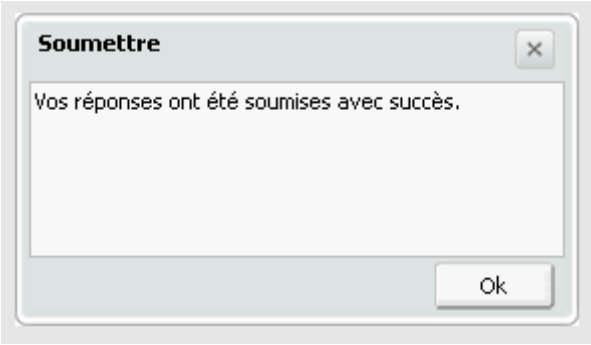
Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ

95%

Si vous voulez participer au tirage, veuillez laisser votre courriel.

Fourni par Interceptum Précédente Suivante Sauvegarder

Sondage sur l'utilisation du e-Learning pour la formation des employés de la SAQ
Merci de votre collaboration. Nous vous aviserons par courriel si vous êtes le gagnant du tirage.
Fourni par Interceptum
Précédente
Soumettre
Sauvegarder


Soumettre
Vos réponses ont été soumises avec succès.
Ok

ANNEXE L
SYSTÈME DE CODIFICATION DES PASTILLES DE GOÛT

Afin de classer de façon générale le type de consommateur en relation avec les différents produits, la SAQ a mis sur pied le 10 septembre 2009 un système de codification à l'aide du Service de la formation et de l'équipe Les Connaisseurs. D'autres services ont également été impliqués tels que la mise en marché et le service de gestion de la qualité (Laboratoire). Actuellement, l'attribution des pastilles selon le produit est effectuée par un rédacteur-dégustateur de l'équipe Les Connaisseurs.

Chaque pastille regroupe des vins du même type, selon leur puissance, leurs arômes et leur texture. Les pastilles offrent la possibilité de découvrir une panoplie de vins et facilitent les accords vins et mets puisqu'elles sont classifiées en fonction de leur intensité : d'un vin léger à corsé, simple à plus complexe. Les huit pastilles colorées identifient plus de 1 000 produits courants en succursales et sur SAQ.com.

ANNEXE M
ARTICLE DU JOURNAL DE MONTRÉAL

EXPERTISE

Les connaisseurs mis en échec

■ Contrairement à l'image véhiculée, plusieurs employés de la SAQ sont loin de s'y connaître en vin

PHOTO ALAIN DUMAS

■ « Tout le personnel en contact avec la clientèle devrait avoir un minimum de connaissances », affirme un co-enseignant en sommellerie.

Plus de la moitié du temps, les employés de la Société des alcools du Québec sont incapables de répondre à plusieurs questions banales provenant des clients à propos des vins vendus dans les succursales.

Au cours d'une enquête qui a duré une semaine, *Le Journal de Québec* a tenté de vérifier les connaissances des employés en visitant une vingtaine de succursales des principales bannières de la SAQ : Express, Classique et Sélection.

Une dizaine de questions banales susceptibles d'être posées à l'occasion par la clientèle ordinaire ont été élaborées par des spécialistes de la sommellerie. Avant de jouer le rôle du client mystère, près d'une dizaine d'experts ont été consultés sur le sujet.

Pour arriver à ce constat, les visites ont été faites à n'importe quelle heure de la journée, pendant sept jours consécutifs, entre le dimanche 21 février et le samedi 27 février 2010.

La méthodologie était simple : jouer le rôle du client qui a besoin de conseils, poser au hasard deux ou trois questions parmi celles contenues dans la liste, se faire conseiller un vin et, finalement, faire l'achat d'une ou deux bouteilles. Les réponses obtenues ont été compilées chaque fois.

EXCEPTÉ LES CONSEILLERS EN VIN, LES EMPLOYÉS N'ONT AUCUNE OBLIGATION DE SUIVRE UNE FORMATION

Incapables de répondre

Même avec un questionnaire jugé très facile par les experts, le taux de bonnes réponses est légèrement inférieur à 50 %. Plus d'une fois sur deux (53 %), les employés n'ont pu répondre correctement aux questions, indépendamment de leur statut.

Excepté les conseillers en vin, qui sont peu nombreux, les autres employés n'ont aucune obligation de suivre une quelconque formation.

Histoire de noter les différences, deux représentants du *Journal* ont participé aux visites. Les employés des trois principales bannières de la SAQ (Express, Classique et Sélection) ont été mis à l'épreuve de manière proportionnelle, c'est-à-dire trois magasins Express, douze Classique et cinq Sélection.

Les clients de la ville de Québec disposent de 27 succursales pour faire leurs achats et ceux de la grande région de Montréal, 84.

Des échecs

Que signifient les termes Chianti Classico, Superiore sur un Valpolicella et Ripasso ? Selon les spécialistes, ces mentions devraient être connues de tous les employés susceptibles de répondre aux clients.

Quant aux explications ou aux tentatives de précisions du personnel, les commentaires étonnés et nébuleux sont monnaie courante.

« Tout le personnel en contact avec la clientèle devrait avoir un minimum de connaissances », affirme Gilles Laberge, co-enseignant en sommellerie et organisateur de voyages pour des stages de perfectionnement.

« Tout le monde devrait savoir ça. Ce n'est pas normal, affirme Jean-Yves Bernard, ex-président du conseil d'administration de l'Association canadienne des sommeliers professionnels (ACSP).

« Ils ne peuvent pas se permettre de dire n'importe quoi. La clientèle connaît de plus en plus les produits », affirme Linda Bouchard, porte-parole de la SAQ.

Des évidences

Certaines questions très faciles, comme le mariage adéquat entre une viande rouge et un vin corsé, obtiennent un taux de réussite qui frise la perfection.

Le cépage principal de l'Australie est assez très connu. Enfin, à choisir entre deux millésimes, comme un bordeaux 2005 ou 2006, plusieurs ne se donnent pas la peine de vérifier.

Obtenir une distinction claire entre « carafer » et « décanter » un vin s'est avéré une tâche ardue.

Souvent n'importe quoi !

Lorsque les employés de la SAQ ignorent la réponse à une question d'un client, ils disent souvent n'importe quoi :

- Dans une succursale Sélection, la mention Superiore sur un vin Valpolicella signifie qu'il est « une cuvée au dessus ».
- Dans une succursale Classique, la même mention signifie qu'il est « de qualité supérieure ».
- Dans une succursale Express, l'employé révélait que Superiore, « ça n'a rien à voir avec le degré alcoolique » mesuré au total, ce qui est faux.
- Ailleurs, le vin « est resté longtemps en barrique ».
- Sans pouvoir répondre, un employé désigne rapidement un Valpolicella Classico Superiore, un vin de type « combo ».
- Dans une succursale Classique, Superiore signifie « des vignes de qualité très hautes ».
- Dans une succursale Classique, le Ripasso est « une appellation ».
- Dans une succursale Classique, le Ripasso est la « sorte de raisin ».
- Dans une succursale Express, le Ripasso est « la région ou le cépage ».
- Dans une succursale Classique, un employé dira d'abord d'un vin qu'il est « très « goûteux », mais il avoue par la suite qu'il n'y a pas goûté.
- Dans une autre, la zone Chianti Classico, située au centre de la Toscane, « est une appellation au bon vouloir du producteur ».
- Dans une succursale Sélection, le Chianti Classico est « très classique à l'Italie ».
- Un Chianti est supérieur « à un assemblage de vins ». En Italie, « c'est la note choisi ».
- *Le Journal* remarque un prétendu véritable conseiller en vin dans la nouvelle succursale visitée.
- À tous les coups ou presque, le personnel répète que « carafer » et « décanter » un vin est « la même chose ».
- Dans une succursale Classique, une carafe « est quelque chose détenu, sur le long ».

ANNEXE N
EXEMPLE DE FICHE TECHNIQUE DES PRODUITS SUR INTRANET

Actuellement les informations que l'on retrouvent sur l'intranet de la SAQ affichent une partie des produits sous forme de document électronique statique de type PDF. Ces documents ne font pas appel aux techniques multimédias ni à des pratiques cognitives évoluées.

CHÂTEAU DES BOCCARDS

CHENAS

Produit vinifié et mis en bouteille suivant des principes de **culture biologique**.

2001

CÉPAGE

100% GAMAY
à jus blanc.

L'**étymologie** du nom CHÉNAS nous dit que la vigne a chassé la forêt de chênes (Capitulaire de Charlemagne, IXe siècle). Louis XIII, au XVIIe siècle, n'acceptait sur ses tables royales que ce vin délicat et agréable au palais.

Caractéristiques du vignoble
Le vignoble s'étend sur un sol essentiellement granitique et possède toutes les caractéristiques permettant de réaliser un produit exceptionnel et rare. Les sols sont maigres, acides, formés sur place par la décomposition des roches éruptives. Le cépage est un gamay à jus blanc. Il produit des vins rouges exclusivement.

Caractéristiques du vin
Les CHÉNAS sont des vins corsés, colorés (rubis foncé), fruités à saveurs épicée de pivoine, aptes au vieillissement. Ils accompagnent avec bonheur viandes, gibiers façon grand veneur, fromages.

La température de service est de 12° à 15°, suivant l'âge.

ANNEXE O
SYNOPSIS DES TROIS COURS DU PROGRAMME DE FORMATION DES CONSEILLERS EN VIN DE L'ITHQ

SIGLE	***COURS***	***HEURES***
430-680-HQ	**Analyse des vins et autres produits alcoolisés :** Permet de développer une meilleure compréhension du goût afin de faire des choix éclairés et critiques dans la sélection des produits. À la fin du cours, l'étudiant disposera davantage de repères pour comprendre les différences entre son propre goût et celui du client.	60
430-682-HQ	**Habilités et attitudes relationnelles :** Développer une meilleure compréhension des segments de la clientèle. Cette formation fournie également des outils afin de s'adapter rapidement au changement de comportement de la clientèle et l'évolution du marché du vin et autres produits alcoolisés.	45
430-684-HQ	**Gestion de l'information** Permet d'évaluer le potentiel des technologies dans la réalisation de ses tâches et de gérer son temps avec efficacité. À la fin du cours, l'étudiant sera en mesure de mieux gérer l'information sur les segments de la clientèle, sur les meilleures pratiques de la gestion des stocks, sur les inventaires et sur les produits disponibles.	45

ANNEXE P
EXEMPLE DE FICHE TECHNIQUE GLOBALE BASÉE SUR UNE RÉGION DE FRANCE

DÉCOUVREZ LA GRANDE FAMILLE DES VINS DE BOURGOGNE

Types de vin	Cépages	Caractères	Accords vins et mets	Service	Potentiel de garde*	Exemples d'appellations d'origine contrôlée
VINS EFFERVESCENTS	CHARDONNAY et/ou PINOT NOIR	Nez fruité (pomme, poire) avec des notes végétales et des nuances de fruits secs Bouche assez légère avec une mousse délicate et une belle acidité	• Bus seuls, en apéritif • Les entrées de poissons fumés et des hors-d'œuvre variés	6-8 °C	À boire	Crémant-de-bourgogne
VINS BLANCS LÉGERS	ALIGOTÉ	Nez discrètement parfumé avec des notes d'agrumes, de pomme verte et parfois des nuances de fleurs blanches Équilibre ferme, dominé par l'acidité	• Bus seuls ou avec de la crème de cassis en apéritif • Les fruits de mer (coquillages, crevettes, langoustines, etc.) et • Les poissons grillés ou meunières	8-10 °C	À boire	Bourgogne aligoté – Bouzeron
	CHARDONNAY	Nez fruité (pomme jaune, pêche blanche), floral (tilleul, aubépine) Bouche tendre, bien équilibrée, assez vive malgré une certaine rondeur		10-12 °C	À boire	Bourgogne – Chablis – Mâcon – Mâcon-villages
VINS ROUGES LÉGERS	GAMAY (66 % max.) / PINOT NOIR	Nez fruité Bouche équilibrée fraîche et coulante	• Les poissons grillés (saumon, truite, etc.) • Les charcuteries • Les viandes blanches rôties (dinde, volaille, lapin, veau, etc.) • Les fondues (au fromage, chinoise, à la viande) CES VINS, SURTOUT CEUX À BASE DE PINOT NOIR, SONT LES PLUS POLYVALENTS À TABLE	13-15 °C	À boire	Bourgogne passe-tout-grains
	GAMAY	Nez fruité (framboise, mûre) avec parfois des notes florales (violette) ou épicées (poivre) Bouche vive et goulevante		13-15 °C	À boire	Beaujolais – Beaujolais-villages – Brouilly – Chiroubles – Juliénas – Régnié – Mâcon – Mâcon-supérieur
	PINOT NOIR	Nez fruité dominé par des notes de fruits rouges (cerise, framboise) avec des nuances épicées Bouche souple, marquée par une belle acidité		13-15 °C	À boire	Bourgogne
VINS BLANCS CORSÉS	CHARDONNAY	Nez fruité et floral avec des nuances minérales et/ou épicées Bouche moyennement corsée, ample, encore dominée par l'acidité	• Les fruits de mer en sauce (homard, coquilles Saint-Jacques) • Les poissons à chair blanche en sauce à la crème ou au beurre • Les viandes blanches rôties accompagnées de sauce aux champignons • Les volailles pochées à la crème ou au vin blanc	12-14 °C	Moyenne garde	Ladoix – Pernand-vergelesses – Mercurey – Montagny – Rully – Beaune – Saint-aubin – Pouilly-fuissé – Saint-véran
		Nez complexe de fruits blancs, de fleurs, de miel, de beurre, voire d'épices. La plupart sont également boisés Bouche étoffée, avec beaucoup de gras, souvent marquée par le bois en jeunesse		12-14 °C souvent meilleur après aération (15-30 min)	Longue garde	Chablis grand cru – Meursault – Puligny-montrachet – Chassagne-montrachet
VINS ROUGES CORSÉS	GAMAY	Nez riche avec des notes de fruits noirs, d'épices, de fleurs Bouche moyennement corsée à corsée possédant une belle structure tannique	• Les viandes blanches en sauce aux fruits rouges (porc, lapin) • Les viandes rouges grillées ou braisées • Les gibiers à plumes en sauce aux fruits rouges ou aux champignons	16-17 °C	Moyenne garde	Chénas – Morgon – Moulin-à-vent
	PINOT NOIR	Nez riche où se mêlent des notes de fruits rouges ou noirs, d'épices et de sous-bois Bouche moyennement corsée, bien équilibrée avec une bonne acidité et des tanins présents sans être agressifs		16-17 °C	Moyenne garde	Givry – Rully – Mercurey – Chorey-les-beaune – Beaune – Savigny-les-beaune – Chambolle-musigny – Vosne-romanée
		Nez complexe de fruits rouges et noirs, d'épices, de notes végétales avec des nuances animales Bouche corsée, intense avec une importante charpente tannique			Longue garde	Chassagne-montrachet – Pommard – Volnay – Santenay – Fixin – Gevrey-chambertin – Nuits-saint-georges – Vougeot

***LÉGENDE**

À BOIRE : Vins à consommer en jeunesse, qui peuvent toutefois se conserver de 2 à 4 ans.

MOYENNE GARDE : Vins qui gagneraient à vieillir 3 ou 4 ans avant d'être consommés et qui peuvent se conserver 6 à 8 ans

LONGUE GARDE : Vins qui ont besoin de plusieurs années (6 ans et plus) pour commencer à dévoiler toutes leurs qualités. Ils peuvent se conserver au minimum une dizaine d'années.

N.B. : Ce document, à usage interne, se veut une introduction aux vins de Bourgogne :
- pour alléger le document, certains types de vins, de production limitée, ou non disponibles au Québec, ne sont pas mentionnés
  (ex. : bourgogne mousseux rouge, vin blanc léger à base de sauvignon ou de pinot blanc);
- seules quelques appellations d'origine contrôlée (sur la centaine existant) sont données en exemple; la liste n'est pas exhaustive.

SAQ
INSTITUT DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT

© 2004, SAQ - Institut de formation et de développement version 1.0
Source des photographies : Photo et vignoble Mommessin, BVRC, BAQ, BIVB
Graphisme : Lebouteillier, DFR, 1.514.844.9120 ©

ANNEXE Q
EXEMPLE DES TÂCHES ET OPÉRATIONS D'UN CONSEILLER EN VIN (ITHQ, 2005)

TÂCHES	***OPÉRATIONS***	***PRÉCISION***
Tâche 1 : Accueillir, conseiller, informer la clientèle individuelle et conclure la vente	1.1. Saluer le client 1.2. Lui offrir son aide 1.3. Lui poser des questions stratégiques qui l'amèneront à préciser ses besoins 1.4. Être à son écoute 1.5. Décoder, le cas échéant, ses besoins 1.6. Lui proposer, en les décrivant, certains produits sans lui en imposer, le laisser choisir. 1.7. Confirmer et entériner son choix 1.8. Lui suggérer d'autres produits 1.9. Conclure la vente 1.10. L'accompagner à la caisse et le saluer en souhaitant le revoir	En succursales, le premier contact est souvent réalisé par un autre employé que le conseiller, puis le client est référé à celui-ci lorsque les demandes du client deviennent plus complexes et requièrent son intervention, comme spécialiste. Dans un contexte où l'information relative aux vins et spiritueux est largement accessible et de qualité variable (Web – revues – livres et autres), le conseiller offre à ses clients une information de grande valeur (sceau de qualité).
Tâche 2 : Accueillir, conseiller, informer la clientèle corporative et conclure la vente	2.1. Étudier les besoins du client selon son menu, sa carte et sa cave à vin 2.2. Lui poser des questions stratégiques qui l'amèneront à préciser ses besoins 2.3. Rechercher les produits qui pourront répondre à ses besoins 2.4. Lui suggérer des produits (souvent de spécialité) en accord avec son menu ou des produits pouvant s'y substituer et offrant un bon rapport qualité/prix 2.5. Effectuer le suivi	Le conseiller accrédité entretient une relation privilégiée avec cette clientèle, différente de la clientèle individuelle. Parfois, le conseiller se rendra sur place; parfois, l'échange se fera par téléphone. Le conseiller, par sa connaissance du client et de ses besoins, doit saisir les opportunités de vente de certains produits et les proposer selon les menus que le client envisage. Ces propositions peuvent s'accompagner de dégustations. Il doit aussi s'assurer que les produits seront bien disponibles pour éviter au client une rupture de stock.

TÂCHES	***OPÉRATIONS***	***PRÉCISION***
Tâche 3 : Conseiller la clientèle sur les techniques de service	3.1. Décrire verbalement les différentes actions à poser pour la manipulation, l'ouverture, etc., des produits à servir 3.2. Préciser les aspects physiques inhérents au vin 3.3. Expliquer la pertinence du passage en carafe, et le type de carafe le cas échéant 3.4. Expliquer tout autre aspect inhérent au service	Tout en procédant à ces opérations, le conseiller accrédité met en valeur le(s) produit(s); le but ultime de ces conseils et de cette mise en valeur est de conclure la vente de produits.
Tâche 4 : Sélectionner les produits de spécialité	4.1. Définir les besoins de la succursale et de la clientèle 4.2. Consulter les listes des produits disponibles 4.3. Effectuer des recherches sur Internet, dans les revues spécialisées, etc., sur la performance du produit 4.4. Consulter la liste de représentants et vérifier auprès d'eux les arrivages attendus, les nouveaux produits 4.5. Utiliser les rapports et autres données disponibles sur le profil de la clientèle de la succursale et sur les ventes antérieures. 4.6. Commander les produits 4.7. Réceptionner les produits 4.8. Déguster et ficher les produits pour en vérifier la qualité, la valeur	Malgré cette formulation succincte, cette tâche recouvre une complexité importante. En effet, elle requiert un jugement de la part du conseiller quant à l'équilibre à atteindre entre la maximisation de la disponibilité, liée à la satisfaction des besoins de la clientèle, et la rationalisation, du marché, de l'espace d'entreposage, du partage des produits entre les conseillers de succursales différentes. Le partage de l'information et des produits y est donc soumis. S'ajoute à ces aspects la capacité de très bien définir le potentiel de vente d'un produit (cf. 4.5.) À cet égard, le conseiller est appuyé par le secteur marketing qui répond, entre autres, aux questions suivantes : qui sont les clients? dans quelles succursales magasinent-ils? Les secteurs des achats et de la formation peuvent aussi informer les conseillers en ce qui a trait aux nouvelles tendances.

TÂCHES	***OPÉRATIONS***	***PRÉCISION***
Tâche 5 : Effectuer des recherches à la demande de la clientèle	5.1. Recevoir les demandes de la clientèle 5.2. Cibler les besoins de la clientèle 5.3. Baliser ces besoins : impacts financiers, physiques, fonctionnels, etc. 5.4. Cibler les outils de recherche disponibles 5.5. Orienter adéquatement le client selon les résultats 5.6. Faire le suivi du résultat et de l'efficacité de l'intervention	Selon la nature des demandes qui lui sont adressées (produits courants ou de spécialité, services, etc.), le conseiller recourt à des outils divers : recherche informatique, recherche en succursales, auprès d'autres succursales, etc. Son rôle est celui d'un facilitateur qui répond efficacement aux besoins de la clientèle.
Tâche 6 : Renseigner la clientèle sur les services SAQ	6.1. Recevoir les demandes de la clientèle 6.2. Cibler les besoins de la clientèle 6.3. Énumérer les différents services offerts par la SAQ 6.4. Promouvoir ces services 6.5. Référer le client au bon service 6.6. Faire le suivi du résultat et de l'efficacité de l'intervention	Selon la complexité des demandes, le conseiller ou le gestionnaire répondra au client.

TÂCHES	***OPÉRATIONS***	***PRÉCISION***
Tâche 7 : Créer et exploiter un fichier- client	7.1. Connaître les outils informatiques, dont Outlook 7.2. Cibler l'information pertinente 7.3. Créer le fichier-client 7.4. Colliger les données, entre autres en prenant l'information des diverses sources disponibles : rapports, autres employés, clientèle, etc. 7.5. Exploiter la base de données selon un rapport coût/bénéfice 7.6. S'assurer de remplir les commandes des clients 7.7. Signifier au client la disponibilité des produits 7.8 Tenir à jour les données	Les points de vue divergeaient quant à l'attrait et à la pertinence d'un fichier-client qui puisse être partagé par tous les conseillers, étant vu comme un outil commun ou un outil personnel de gestion. Le but ultime est d'augmenter les ventes tout en satisfaisant à la demande des clients.
Tâche 8 : Se renseigner sur les produits, les déguster et les promouvoir	8.1. Définir les besoins de la succursale et de la clientèle de concert avec les collègues 8.2. Consulter les listes des produits disponibles 8.3. Effectuer des recherches sur Internet, revues spécialisées, etc., sur la performance du produit 8.4. Consulter la liste de représentants et vérifier auprès d'eux les arrivages attendus, les nouveaux produits 8.5. Choisir les produits pertinents, intéressants 8.6. Commander les produits 8.7. Réceptionner les produits 8.8. Déguster et ficher les produits pour en vérifier la qualité, la valeur 8.9. Renseigner les collègues quant aux résultats et au potentiel de ces produits	Cette tâche est préalable aux tâches 1 et 2 et se distingue de la tâche 4 en ce que cette dernière ne touche que les produits de spécialité.

TÂCHES	***OPÉRATIONS***	***PRÉCISION***
Tâche 9 : Agir comme personne-ressource auprès du personnel de la succursale	9.1. Répondre aux interrogations des autres employés (produits, tâches, techniques, etc.) 9.2. Communiquer l'information sur les nouveaux produits 9.3. Expliquer les produits à l'occasion d'une tournée du plancher 9.4. Exercer un leadership 9.5. Entraîner (« coacher ») les autres employés à des tâches qui peuvent leur être déléguées.	Les objectifs sous-jacents à cette tâche sont de rendre disponibles les conseillers accrédités pour des tâches plus complexes et d'en faire des « coachs »; les autres employés peuvent alors répondre aux demandes moins complexes. Ces interventions ont souvent lieu de façon ponctuelle, même si plusieurs sont récurrentes. Elles seront éventuellement suivies de sessions de formations plus formelles, plus ciblées.
Tâche 10 : Organiser et/ou animer des sessions de formation pour le personnel de la succursale	10.1. Décider de la pertinence et du but de la formation 10.2. Choisir le type de formation privilégié 10.3. Cibler les employés visés 10.4. Décider du moment, du lieu, durée, etc. 10.5. Dispenser la formation 10.6. Faire le suivi	Les façons de faire envisagées sont nombreuses : dégustation en vue de connaître les produits, apprentissage technique (de service, de fichage), etc. Bien qu'il convienne de les adapter aux circonstances et au contexte, il faut surtout retenir que ces sessions de formation sont une partie essentielle du rôle d'expert du conseiller.

TÂCHES	***OPÉRATIONS***	***PRÉCISION***
Tâche 11 : Organiser et/ou animer des événements divers	11.1. Cibler le mandat (informations, produits, documents, etc.) 11.2. Rencontrer les responsables 11.3. Choisir les produits appropriés (en fonction de l'événement, des buts de l'organisme, etc.) 11.4. Élaborer des fiches (de dégustation ou autres) 11.5. Organiser ou participer à l'organisation de l'événement 11.6. Prévoir les imprévus 11.7. Transmettre l'information selon le « canal » pertinent 11.8. Répondre aux interrogations et demandes 11.9. Gérer son stress 11.10. Mener à terme la participation à l'événement 11.11. Évaluer la performance de l'animation et de l'information transmise.	Cette tâche se caractérise par un haut degré d'autonomie, tempéré par le degré de supervision qu'il convient de lui associer. Le rôle d'« ambassadeur» attendu du conseiller ne doit pas faire oublier que le but visé est la vente d'un service ou d'un produit.
Tâche 12 : Agir comme personne-ressource auprès des organismes publics	12.1. Prendre contact 12.2. Préciser le besoin de l'organisme 12.3. Répondre à l'organisme personnellement ou le diriger vers d'autres ressources de la SAQ.	