

Rapport de l'analyse de besoins

Version finale

TEN-7001 : Approche systémique et analyse de besoins

Nadia Naffi | Faculté des sciences de l'éducation

Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage

Université Laval | 7 décembre 2021

Équipe 7

Catherine Bouthillette

Marie Guylaine Coutu

Geneviève Raïche-Savoie

Naomi Touchette

Table des matières

_ Table des matières.....	1
_ 1. Contexte du projet, besoin d'affaires et solutions existantes.....	3
1.1 Mise en contexte	3
1.2 Besoin d'affaires.....	4
1.3 Énoncé du projet	4
1.4 Solutions existantes	5
_ 2. Méthodologie de collecte de données	5
2.1 Entretien semi-dirigé	5
2.2 Documentation existante.....	6
2.3 Analyse de tâches.....	6
2.4 Observations de performance.....	6
_ 3. Portrait des apprenants.....	7
3.1 Les caractéristiques des apprenants	7
3.2 Les groupes d'apprenants.....	9
_ 4. Portrait de la situation actuelle vs portrait de la situation idéale	11
4.1 Situation actuelle	11
4.2 Situation idéale.....	12
_ 5. Objectif d'affaires	13
_ 6. Tâches.....	14
_ 7. Objectifs d'apprentissage.....	15
_ 8. Analyses des causes profondes	19
8.1 Le plan de formation	19
8.2 Ressources	20
8.3 Expertise	20
_ 9. Contraintes au sein de l'environnement.....	21
9.1 Technologies	21
9.2 Temps	21
9.3 Lieu.....	22

9.4	Ressources humaines.....	22
9.5	Design	23
10.	Évaluation sommative	23
10.1	Première semaine d'intégration	23
10.2	Après un mois	23
10.3	Après 3 mois	24
10.4	Après 6 mois	24
10.5	Après 1 an	25
Annexes	28
Annexe 1	: Matrice de Swanson	28
Annexe 2	: Questions pour l'entretien semi-dirigé avec le client	29
Annexe 3	: Analyse de tâches.....	32
Annexe 4	: Documentation existante	35
Annexe 5	: Observation de performance	36
Annexe 6	: Consentement à la participation au projet d'analyse de besoins	37
Annexe 7	: Devis de dépliant	39
Annexe 8	: Grille d'évaluation	41
Bibliographie	45

1. Contexte du projet, besoin d'affaires et solutions existantes

1.1 Mise en contexte

Les activités de formation d'intégration et d'apprentissage continu en entreprise permettent l'acquisition des connaissances théoriques ou pratiques requises à l'accomplissement adéquat de la tâche de l'employé effectué dans le cadre de son emploi. La formation d'intégration d'un nouvel employé lui permet de devenir un membre efficace et performant de l'organisation, car il aura en main les connaissances et les méthodes pour accomplir sa tâche. En effet, les employés qui bénéficient d'une formation adéquate et bien adaptée sont plus productifs que les autres (Penfold, 2021). Parmi les bienfaits du développement des compétences des employés (OU Online, 2021), on note :

- Augmentation de la performance et de la productivité,
- Augmentation de l'engagement de l'employé,
- Augmentation de la valeur de base de l'employé,
- Augmentation du taux de rétention/fidélisation des employés,
- Diminution de la charge mentale de l'employé.

Le client est un groupe de kinésioles offrant des services d'entraînement privés, semi-privés, corporatifs et de groupe à tout type de clientèle. Il y a quelques mois, l'organisation a créé un partenariat avec une entreprise privée du Québec. Ce partenariat engendre pour notre client une expansion très rapide de son entreprise. En l'espace de quelques mois seulement, l'entreprise qui possède actuellement 6 centres d'entraînement privés et semi-privés dans la grande région de Montréal ouvrira 38 nouvelles succursales dans un rayon de 250 km sur le territoire du Québec.

Le bon fonctionnement de ces nouveaux centres requiert l'embauche d'environ 120 nouveaux kinésioles. Pour assurer un service efficace et de qualité, chacun de ces nouveaux employés doit rencontrer les standards de l'entreprise en matière de performance. Il est nécessaire de former

adéquatement les nouveaux kinésithérapeutes lors de la formation initiale pour qu'ils accomplissent leurs tâches plus efficacement et avec assurance.

Or, notre client remarque que la formation initiale actuelle n'occasionne pas le rendement espéré auprès des nouvelles recrues. Il remarque notamment une disparité entre les informations reçues d'un nouvel employé à l'autre, ce qui occasionne des performances inégales et un niveau d'autonomie qui diffère. Certains nouveaux employés semblent manquer d'assurance et ne pas savoir à qui se référer ou à quel endroit chercher l'information s'ils ont des questions. De plus, il est difficile d'intervenir auprès des éléments moins bien assimilés puisqu'il n'y a pas d'évaluation à la suite de la formation initiale. Enfin, les nouveaux employés ont tendance à utiliser les technologies qu'ils connaissent déjà et avec lesquels ils sont à l'aise plutôt que ceux instaurés par l'entreprise, ce qui nuit à l'acheminement et la centralisation des communications et des tâches cléricales.

1.2 Besoin d'affaires

Pour ce qui est du besoin d'affaires, l'organisation souhaite générer un revenu additionnel en optimisant la performance des nouveaux kinésithérapeutes engagés par l'entreprise.

1.3 Énoncé du projet

Notre client réalise que le programme de formation actuel ne répond pas adéquatement aux nouvelles réalités organisationnelles de leur société et aux objectifs de performance attendus de leurs employés. L'analyse de besoins permettra d'identifier les besoins de formation des nouveaux kinésithérapeutes engagés par l'entreprise afin de mettre sur pied une formation qui atteindra l'ensemble des nouveaux kinésithérapeutes de l'entreprise dans toutes les régions du Québec. Notre client souhaite ainsi standardiser ses services dans tous ses centres et offrir un service harmonieux et de qualité, peu importe le centre dans lequel on reçoit le service. Pour ce faire, la nouvelle formation devra être aisément accessible pour tous, flexible, et son contenu être facilement modifiable.

Finalement, l'entreprise souhaite mettre à profit les nouvelles structures virtuelles et numériques dans lesquelles elle a investi au cours des derniers mois et ainsi minimiser les contraintes reliées à la location de salle, à la disponibilité du formateur et au nombre d'employés pouvant être formés à la fois.

1.4 Solutions existantes

Actuellement, la formation des nouveaux employés est assurée par quelques kinésologues de l'équipe qui possèdent une certaine expérience dans l'entreprise. Ces personnes-ressources servent de formateurs lors de l'embauche de nouveaux employés. Ceux-ci se déplacent dans les différents centres où se trouvent les nouvelles recrues pour offrir une formation initiale de manière formelle et intuitive. Il n'y a donc pas d'uniformité entre les différentes formations reçues puisqu'elles dépendent entièrement du formateur à qui cette tâche a été attribuée. La structure de formation des nouveaux employés n'a jamais été déployée puisque l'entreprise est jeune et qu'elle a pris de l'expansion très rapidement. De plus, les kinésologues chargés de la formation des autres employés sont déjà investis dans un emploi à temps plein en tant que kinésologues et ont, en conséquence, un temps limité à investir à cette tâche. Finalement, la formation universitaire des kinésologues n'aborde pas les principes andragogiques et pédagogiques nécessaires à la création d'un programme de formation. Ils n'ont donc pas l'expertise pour mettre sur pied un tel projet.

2. Méthodologie de collecte de données

Trois méthodes de collecte de données ont été effectuées pour l'analyse de besoins, soit l'entretien semi-dirigé, l'analyse de tâche ainsi que la consultation de documentation existante. Une quatrième méthode, l'observation de performance, a été retenue pour sa pertinence, mais n'a pas été exécutée dans le cadre de cette analyse.

2.1 Entretien semi-dirigé

Dans un premier temps, nous avons mené un **entretien semi-dirigé** avec le copropriétaire de l'entreprise dans le but de recueillir les informations requises et identifiées avec la matrice de Swanson ([annexe 1](#)). D'une durée d'une heure, nous avons ainsi couvert les différents sujets pertinents dans une entrevue en ligne. Cela a d'ailleurs permis au gestionnaire de toutes nous rencontrer, de mieux cerner notre démarche et de voir de quelle manière nous allons lui venir en aide. Bien que nous avons préalablement

établi les questions et leur ordre pour l'entrevue ([annexe 2](#)), nous avons laissé place à la spontanéité au cours de la rencontre pour couvrir d'autres aspects qui semblaient intéressants pour nous et le client. Nous avons privilégié des questions ouvertes pour obtenir des réponses plus riches en informations. La rencontre a été enregistrée avec le consentement de notre client ([annexe 6](#)) et des notes ont été prises au fur et à mesure par une membre du groupe.

2.2 Documentation existante

Ensuite, nous avons consulté la **documentation existante** afin d'avoir une idée générale de l'entreprise, de ses besoins, et de son programme de formation actuel. Ainsi, nous avons eu recours à différentes sources, telles que le site web de l'entreprise afin d'avoir un aperçu de leurs programmes, des cours et des services offerts. Nous avons également eu accès à la documentation interne comme les diaporamas utilisés pour la formation offerte actuellement en présentiel ([annexe 4](#)).

2.3 Analyse de tâches

Dans un second temps, nous avons entrepris une **analyse de tâche** dans le but de documenter les procédures actuelles de formation des nouveaux kinésologues au sein de l'entreprise. Cela nous a permis d'avoir une vision de ce qui est fait en ce moment et ce qui souhaite être accompli dans le futur pour améliorer la performance du nouveau kinésologue. Nous avons donc établi, avec l'aide des documents de formation existants et des discussions informelles avec le gestionnaire, une liste de toutes les tâches qui sont couvertes par les personnes chargées de l'intégration des nouveaux employés ([annexe 3](#)).

2.4 Observations de performance

Finalement, nous aurions aimé faire des **observations de performance**, mais cette méthode n'a pas été retenue, car elle exige une présence physique sur les lieux de formation, ce qui n'était pas possible dans le contexte actuel. Plus précisément, nous aurions aimé assister aux formations d'intégration en présentiel avec un kinésologue et un nouvel employé. Cette méthode aurait été pertinente, car en plus de nous donner une perspective sur le terrain de ce qui est actuellement fait pour la formation des nouveaux kinésologues, elle aurait pu être mise en parallèle avec les autres méthodes sélectionnées et nous aurait permis de valider les informations collectées préalablement avec ces méthodes ([annexe 5](#)).

Également, elle aurait pu être utile pour identifier le fossé entre ce qui est présentement enseigné et ce qui doit l'être, puisqu'actuellement, aucune structure n'est formellement implantée dans la formation d'un nouvel employé.







3. Portrait des apprenants

3.1 Les caractéristiques des apprenants

Les kinésiologues de l'entreprise sont d'origines diverses et sont âgés de 24 à 30 ans. Il y a approximativement 30 % de kinésiologues féminins et 70 % masculins. Avant d'être embauchés, quelques kinésiologues possédaient déjà de l'expérience dans d'autres entreprises, mais pour la plupart des employés, ils sortaient tout droit d'un baccalauréat en kinésiologie. Ces employés sont passionnés par le corps humain et l'activité physique, mais ils ne sont pas tous à l'aise avec les outils technologiques utilisés et certains demandent plus d'accompagnement de la part de leur employeur.

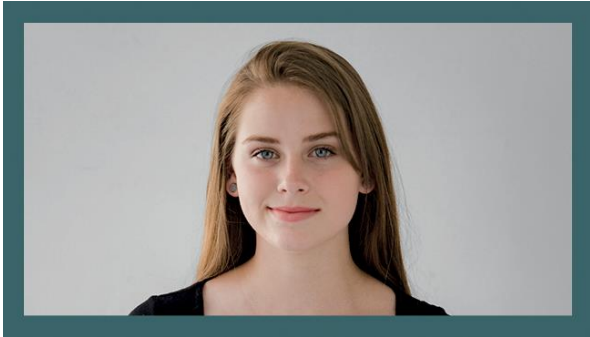
D'après les kinésiologues déjà engagés, il est possible de brosser un portrait des différents groupes d'apprenants (nouveaux employés pour le poste de kinésiologue) selon trois caractéristiques qui peuvent influencer leur apprentissage et le transfert de celui-ci en milieu de travail :

- **Les années d'expérience en kinésiologie** (peu d'années – quelques années – plusieurs années)
- **L'aisance avec les outils technologiques** (faible – moyenne – bonne)
- **Le niveau d'autonomie** (faible – moyen – élevé)

Peu d'années d'expérience en kinésiologie	Faible aisance avec les outils technologiques	Niveau d'autonomie faible			
		Niveau d'autonomie moyen			
		Niveau d'autonomie élevé			
	Aisance moyenne avec les outils technologiques	Niveau d'autonomie faible		Sophie	
		Niveau d'autonomie moyen			
		Niveau d'autonomie élevé			
	Bonne aisance avec les outils technologiques	Niveau d'autonomie faible			
		Niveau d'autonomie moyen			
		Niveau d'autonomie élevé			
Quelques années d'expérience en kinésiologie	Faible aisance avec les outils technologiques	Niveau d'autonomie faible			
		Niveau d'autonomie moyen			
		Niveau d'autonomie élevé			
	Aisance moyenne avec les outils technologiques	Niveau d'autonomie faible		Michael	
		Niveau d'autonomie moyen			
		Niveau d'autonomie élevé			
	Bonne aisance avec les outils technologiques	Niveau d'autonomie faible			
		Niveau d'autonomie moyen			
		Niveau d'autonomie élevé			
Plusieurs années d'expérience en kinésiologie	Faible aisance avec les outils technologiques	Niveau d'autonomie faible			
		Niveau d'autonomie moyen			
		Niveau d'autonomie élevé			
	Aisance moyenne avec les outils technologiques	Niveau d'autonomie faible		Marc-Antoine	
		Niveau d'autonomie moyen			
		Niveau d'autonomie élevé			
	Bonne aisance avec les outils technologiques	Niveau d'autonomie faible			
		Niveau d'autonomie moyen			
		Niveau d'autonomie élevé			

3.2 Les groupes d'apprenants

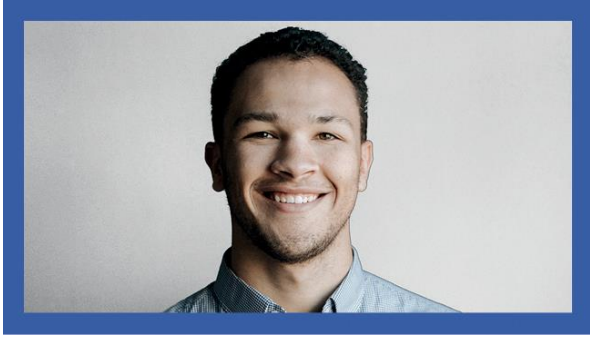
Les trois personnages suivants représentent un éventail des profils d'apprenants pour la formation initiale à l'emploi. En décrivant leurs antécédents, leurs objectifs et leurs valeurs, il est possible d'identifier leurs principaux besoins et attentes.



Sophie

- **Peu d'années d'expérience en kinésiologie**
- **Faible aisance avec les outils technologiques**
- **Niveau d'autonomie faible**

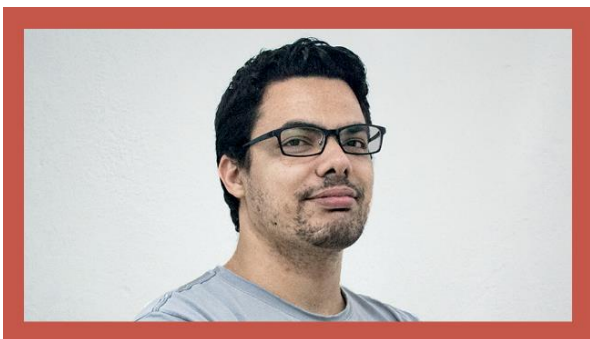
Sophie a 24 ans et elle a obtenu son diplôme à la suite de la réussite du baccalauréat en kinésiologie à l'Université du Québec à Montréal il y a 3 mois. À l'exception d'un stage qu'elle a entamé durant ses études, Sophie a peu d'expérience pratique à titre de kinésologue. Malgré son jeune âge, elle a su se démarquer auprès de sa cohorte grâce à ses excellentes habiletés relationnelles et communicationnelles. Cependant, elle n'est pas très à l'aise avec la technologie et demandait souvent à ses collègues de classes de l'aider. Elle est motivée à apprendre et désire se surpasser en établissant des objectifs professionnels à long terme. Elle aspire à devenir coordonnatrice-kinésologue dans 5 ans. Comme elle postule un premier emploi, elle se sent anxieuse et intimidée par cette nouvelle étape dans sa vie de jeune adulte.



Michael

- **Quelques années d'expérience en kinésiologie**
- **Aisance moyenne avec les outils technologiques**
- **Niveau d'autonomie moyen**

Michael a 27 ans et il est originaire de Terrebonne. Il a obtenu un baccalauréat en kinésiologie à l'Université Laval il y a 4 ans. Après l'obtention de son diplôme, il a été engagé dans un centre de kinésiologie à Québec. Bien qu'il aime son emploi et ses collègues de travail, Michael désire déménager dans la région de Montréal ou de la Rive-Nord afin de se rapprocher de sa famille. De plus, comme ses tâches étaient devenues redondantes, Michael était peu encadré et il devenait de moins en moins motivé. Il aspire à rejoindre un nouvel emploi qui lui permettra de prendre plus de responsabilités et à s'épanouir personnellement et professionnellement. Il est à l'aise avec les logiciels utilisés dans son entreprise actuelle, mais il ne connaît pas beaucoup d'outils technologiques.



Marc-Antoine

- **Plusieurs années d'expérience en kinésiologie**
- **Bonne aisance avec les outils technologiques**
- **Niveau d'autonomie élevé**

Marc-Antoine a 36 ans et il a obtenu un D.E.S.S en exercices thérapeutiques de l'Université de Sherbrooke et un baccalauréat en kinésiologie de l'Université de Montréal. Il est travailleur autonome, possède 10 ans d'expérience en tant qu'entraîneur privé, et cumule 7 ans d'expérience en thérapie manuelle. Marc-Antoine est en couple et il est père d'une fille de 18 mois et d'un garçon de 3 ans. Sa famille est sa priorité, mais sa clientèle actuelle lui demande de travailler principalement les soirs et les fins de semaine. Il est à la recherche d'un emploi plus stable qui lui permettrait de concilier travail et famille. Il aspire à devenir directeur dans un centre de kinésiologie afin de mettre en pratique son expérience en gestion d'entreprise. En tant qu'entrepreneur, Marc-Antoine est toujours à l'affût des dernières technologies et aime partager ses connaissances avec les autres.

4. Portrait de la situation actuelle vs portrait de la situation idéale

4.1 Situation actuelle

Gustav a 25 ans et il est un nouvel employé à titre de kinésologue. Il a peu d'expérience et connaît à peine l'entreprise qui l'embauche et ses caractéristiques.

À son arrivée à l'emploi, il reçoit une formation d'intégration avec un formateur attiré, pourtant il en sort avec des informations équivoques lui permettant de saisir difficilement son rôle et l'entreprise pour laquelle il travaille. Il est confus face à la structure organisationnelle et ne saisit pas l'ensemble des services et des forfaits qui y sont offerts ni ce qu'il doit mettre en valeur. De plus, il arrive mal à percevoir les liens entre les membres de son équipe immédiate et le reste de la direction générale, ce qui l'empêche de s'adresser aux bonnes personnes selon ses questionnements et besoins.

Il est tout de même enthousiaste face à ce nouvel emploi et il en profite pour publier sur les médias sociaux différentes informations sur l'entreprise à partir de son téléphone cellulaire. Son engouement fait en sorte que ses publications remettent parfois en question le professionnalisme de l'entreprise, car elles manquent d'uniformité avec celles des autres employés et comportent des fautes d'orthographe

ou de syntaxe. Il utilise également son numéro de téléphone personnel pour communiquer avec ses collègues et clients et s'en sert pour transmettre des documents.

Gustav utilise son agenda personnel pour prendre les rendez-vous avec ses clients, et en profite pour noter les informations importantes à leur sujet. Cependant, comme les rendez-vous se prennent parfois à l'intérieur même des séances, il lui arrive d'oublier de noter ces informations à la suite de ses rencontres. De plus, il a de la difficulté à conjuguer ses cours individuels avec ceux de groupe, car il se retrouve mal à travers l'ensemble des cours offerts et des salles disponibles. Il devient donc frustré et impatient lorsque les activités s'interposent.

Lors de ses stages, Gustav a peu eu la chance de développer ses habiletés d'animation. En conséquence, il se sent mal outillé pour préparer des programmes qui reflètent les forfaits disponibles et les besoins d'une clientèle plus âgée, car ces clients présentent souvent des limitations physiques plus importantes. Il éprouve de la difficulté à adapter ses activités à leurs besoins, ainsi que de bien planifier leur séquence chronologique, ce qui fait qu'il termine souvent au-delà du temps prévu. Ainsi, lorsqu'il enseigne la matière des cours de groupe, il sent la méfiance de certains participants à effectuer des exercices et ne sait pas comment les rendre accessibles et claires afin de prévenir les blessures. En conséquence, il a de la difficulté à bâtir la confiance des clients et cela transparait dans sa confiance à donner des cours de qualité.

4.2 Situation idéale

Gustav a 25 ans et a été embauché il y a un mois en tant que kinésologue dans l'entreprise. Grâce à la solution offerte pour son intégration, il a confiance en lui et se montre enthousiaste de travailler pour une entreprise qui partage les mêmes valeurs que lui et dont il **définit** clairement les caractéristiques et l'organisation.

Son choix de travailler en kinésiologie prend d'ailleurs tout son sens, car il **maîtrise** les connaissances et possède les habiletés pour faire la promotion de la santé et apporter une excellente contribution. Cette réalisation lui permet donc de créer des liens sincères avec son équipe de travail, ce qui l'incite intrinsèquement à **manifeste**r des comportements et des attitudes conformes et professionnelles au sein de l'entreprise.

Étant en confiance dans cet environnement de travail, il n'hésite pas à contacter les membres de l'équipe selon ses besoins. Il **utilise** avec aisance les technologies implantées par l'entreprise et c'est grâce à celles-ci qu'il communique et travaille de pair avec ses collègues ou ses clients. Il apprécie les différentes fonctions des logiciels de bureau fournis pour procéder aux inscriptions et aux paiements, ainsi que les appels vidéo et les planificateurs de tâches.

Avec les clients, Gustav se montre attentionné à leurs besoins, leurs objectifs et limitations. Se basant sur un protocole scientifique, il **met en œuvre** des plans d'activités, puis les aide à faire un choix sur les services et forfaits dont ils peuvent bénéficier. Il prend plaisir à créer des programmes d'entraînement personnalisés en se basant sur les objectifs établis de pair avec le client.

Il engage un dialogue professionnel avec la clientèle et se montre compréhensif face à leurs limitations, tout en renforçant les comportements sains. Cela favorise un sentiment de confiance, se traduisant également au sein des cours de groupe où il anime les activités avec habileté. Il passe de très bons moments à **enseigner** aux diverses clientèles et à couvrir l'entièreté du contenu dans le temps alloué. C'est pour lui une manière engageante et ludique de promouvoir directement le maintien et l'amélioration d'un mode de vie sain et actif.

5. Objectif d'affaires

Étant donné une nouvelle équipe de kinésiologues formés et performants, l'entreprise sera en mesure d'opérer les 38 nouvelles succursales qu'elle ouvrira d'ici la fin de l'année 2021, ce qui lui générera 500 % de revenu additionnel pour l'année 2022¹.

¹ Cette hausse désirée de revenu résulte d'une absence de revenu à l'an 2020 et par la croissance majeure de l'entreprise à l'année 2021.

6. Tâches

1. Transmettre les caractéristiques de l'entreprise

- 1.1 Se référer aux personnes responsables
- 1.2 Distinguer les différents services et forfaits
- 1.3 S'approprier la mission et les valeurs de l'entreprise

2. Manifester des comportements et des attitudes conformes et professionnelles

- 2.1 Interagir en s'assurant des relations harmonieuses et respectueuses.
- 2.2 Utiliser les médias sociaux de manière responsable
- 2.3 Agir en cohérence en regard des règles dans le cadre de ses activités

3. Utiliser les technologies recommandées par l'entreprise

- 3.1 Opérer les différents logiciels de bureau de la suite Microsoft
- 3.2 Collaborer dans Microsoft Teams avec le reste de l'équipe
- 3.3 Maîtriser l'ensemble des tâches intégrées à Microsoft Teams

4. Maîtriser les connaissances et les habiletés permettant de promouvoir la santé grâce à la kinésiologie

- 4.1 Démontrer la connaissance des contenus visés par sa discipline
- 4.2 Identifier les bonnes pratiques contribuant à la santé
- 4.3 Faire preuve de rigueur dans ses interventions et ses animations afin de sensibiliser les participants aux bénéfices d'un mode de vie sain et actif

5. Mettre en œuvre un plan d'activité pour le client

- 5.1 Évaluer les besoins des clients en fonction de ses objectifs et de ses limitations tout en établissant le protocole d'évaluation physique sur une base scientifique
- 5.2 Formuler des objectifs adaptés au client
- 5.3 Créer un programme d'entraînement adapté aux besoins du client

6. Enseigner le contenu des cours de groupe aux diverses clientèles

- 6.1 Utiliser ses habiletés d'animation en fonction des groupes et de leurs spécificités
- 6.2 Couvrir dans le temps alloué les contenus visés par les différentes activités
- 6.3 Créer un lien de confiance avec les participants

7. Objectifs d'apprentissage

Objectif 1

1. Étant donné l'image de marque à implanter, **transmettre les caractéristiques de l'entreprise** en valorisant dans ses interactions ses aspects distinctifs.
 - 1.1. Vu le nombre grandissant d'employés, à l'aide de la structure et de l'organigramme de l'entreprise **se référer aux personnes responsables** quant à toute demande opérationnelle.
 - 1.2. En considérant les établissements répartis à travers la province, et la volonté de standardiser l'ensemble des opérations, **distinguer les différents services et forfaits** en présentant à chaque client rencontré, par un document écrit, les possibilités pertinentes s'offrant à lui.
 - 1.3. Étant donné la croissance rapide de l'organisation et la volonté d'implantation d'une marque distinctive, **s'approprier la mission et les valeurs de l'entreprise**, en mettant en valeur les aspects uniques de l'entreprise, par son implication active et ses contacts personnalisés avec la clientèle.

Objectif 2

2. Considérant le travail effectué avec le public, vu la notoriété visée par l'entreprise et le professionnalisme de ses membres, **manifester des comportements et des attitudes conformes et professionnelles** en toute situation, en tout temps, par une attitude ouverte, et un comportement aimable facilitant les relations interpersonnelles.

- 2.1. Étant donné l'aspect professionnel des services rendus et la diversité tant de la clientèle que de l'équipe, **interagir en s'assurant de relations harmonieuses et respectueuses** en démontrant en tout temps de la retenue dans ses gestes, ses écrits et ses paroles, et en ne tenant pas de propos colériques, injurieux ou irrespectueux.
- 2.2. Étant donné le risque réputationnel, l'usage quotidien des outils numériques et des multiples applications, **utiliser les médias sociaux de manière responsable** en ne partageant que les contenus qualitatifs et valorisants pour l'entreprise et les professionnels, et en publiant sur des réseaux sociaux stratégiques.
- 2.3. Considérant le Code de déontologie des kinésiologues, et les autres lois applicables, **agir en cohérence en regard des règles dans le cadre de ses activités** en identifiant, puis en évitant toute situation susceptible de poursuites judiciaires découlant des obligations législatives reliées à l'exercice de sa profession.

Objectif 3

3. Lors de l'utilisation des appareils disponibles en milieu de travail, ainsi qu'avec les appareils personnels, **utiliser les technologies recommandées par l'entreprise** en reconnaissant les applications permises et appropriées à chaque tâche ou collaboration.
 - 3.1. Vu l'environnement numérique mis en place et les tâches de gestion et de planification propres à l'emploi, **opérer les différents logiciels de bureau de la suite Microsoft** en y utilisant toutes les fonctionnalités pertinentes pour y réaliser 100 % de ses activités organisationnelles.
 - 3.2. Étant donné l'accès à la plateforme collaborative Microsoft Teams à partir de l'ensemble des appareils disponibles, **collaborer dans Microsoft Teams avec le reste de l'équipe** afin que 100 % des échanges internes se fassent par cette plateforme.

- 3.3. À l'aide des différentes fonctions de l'application Teams, **maîtriser l'ensemble des tâches intégrées à Microsoft Teams** en y organisant efficacement le déroulement des activités de sa journée de travail et en y intégrant 100 % de ses activités et communications professionnelles.

Objectif 4

4. En se basant sur ses acquis professionnels et son expérience, **maîtriser les connaissances et les habiletés permettant de promouvoir la santé grâce à la kinésiologie** en réinvestissant adéquatement les méthodes et concepts connus dans une prise en charge proactive et motivante adaptée à chaque client.
 - 4.1. Étant donné l'impact des actions prises sur la clientèle et considérant les équipements complets, adaptés et disponibles, **démontrer la connaissance des contenus visés par sa discipline** en intervenant de façon juste, appropriée et personnalisée lors de toute activité professionnelle.
 - 4.2. Considérant la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, considérant l'emplacement des centres au cœur des milieux de vie, **identifier les bonnes pratiques contribuant à la santé** en démontrant comment la kinésiologie peut être bénéfique pour la population.
 - 4.3. Étant donné l'impact possible sur la santé, **faire preuve de rigueur dans ses interventions et ses animations afin de sensibiliser les participants aux bénéfices d'un mode de vie sain et actif** en conseillant chacun des participants à au moins un des facteurs essentiels d'un mode de vie sain par exemple l'importance de bouger, de bien se nourrir, du sommeil, de la gestion du stress et de la consommation d'alcool, et en organisant toutes ses activités en fonction de valoriser ces différentes habitudes.

Objectif 5

5. À l'aide des outils technologiques fournis par l'entreprise, compte tenu des connaissances des professionnels en place et à partir de rencontres, **mettre en œuvre un plan d'activité pour le client** en élaborant adéquatement par écrit, et par consensus avec le client, un plan d'activité motivant pour lui.

- 5.1. À la suite d'une rencontre planifiée avec le client, à partir d'une évaluation complète de sa condition physique et en tenant compte de ses habitudes de vie, **évaluer les besoins des clients en fonction de ses objectifs et de ses limitations tout en établissant le protocole d'évaluation physique sur une base scientifique** en utilisant le questionnaire prédéterminé, en effectuant les tests de composition corporelle appropriés et en évaluant les aptitudes cardio et musculosquelettiques.
- 5.2. À partir de l'analyse complète des données recueillies et lors d'une rencontre, **formuler des objectifs adaptés au client** par écrit et en accord lui, tout en respectant ses besoins et ses attentes, en tenant compte des forces et faiblesses de son corps ainsi que de ses disponibilités.
- 5.3. Compte tenu des intérêts du client et de sa condition, en tenant compte des objectifs élaborés en partenariat avec lui et en conformité avec les normes professionnelles, **créer un programme d'entraînement adapté aux besoins du client**, dans un document répondant aux normes professionnelles et à l'image de l'entreprise, par sa présentation et l'élaboration de consignes claires quant à l'exécution de ce plan d'activités.

Objectif 6

6. En utilisant les locaux adaptés de l'entreprise, et en suivant les différents programmes, **enseigner le contenu des cours de groupe aux diverses clientèles**, par une communication efficace sur les plans verbal et non verbal, en s'exprimant avec clarté et en utilisant adéquatement les moyens d'enseignement appropriés (tableau, musique, équipements...).
- 6.1. Étant donné la diversité de la clientèle, leur condition physique et leur âge, et compte tenu de la qualité des services à être rendus, **utiliser ses habiletés d'animation en fonction des groupes et de leurs spécificités** par l'utilisation adéquate des techniques d'animation telles que : la reformulation, le renforcement, l'écoute active, l'exploitation des interventions de l'étudiant, la rétroaction et le recours à des analogies ou des statistiques, et en utilisant un langage non verbal qui favorise l'attention (gestuelle, déplacements, contacts visuels).

- 6.2. En prenant en considération les capacités physiques des clients tout en tenant compte des objectifs d'apprentissage, **couvrir dans le temps alloué les contenus visés par les différentes activités** en gérant adéquatement le temps accordé à chacune des sections du cours, en assurant la qualité du cours malgré les délais et en débutant et terminant chacune des sessions selon l'horaire prévu.
- 6.3. Compte tenu de la mission à réaliser, étant donné l'image de marque visée et l'importance de la satisfaction de la clientèle, **créer un lien de confiance avec les participants** en démontrant régulièrement ses connaissances des contenus à l'étude, en faisant toujours preuve de rigueur dans ses interventions de moniteur, en vérifiant la bonne compréhension lors de l'exécution des activités à réaliser et en étant authentique dans ses relations.

8. Analyses des causes profondes

Certaines autres problématiques au niveau des mécanismes des systèmes internes peuvent nuire à la performance des nouveaux employés. Les données de cette analyse ont été relevées à partir des méthodologies qui ont pu être effectuées dans le cadre de ce travail, mais cette analyse aurait grandement bénéficié de l'observation de performance des apprenants dans un contexte différent. Les informations utilisées proviennent de l'entrevue semi-dirigée avec le propriétaire de l'entreprise ainsi que l'examen de la documentation existante. L'analyse des causes profondes de la performance des nouveaux employés de l'entreprise à la suite de la formation initiale se base sur l'adaptation de la matrice de diagnostic des performances de Swanson (2007). Cette grille se retrouve à l'[annexe 1](#) de ce rapport. Voici les dynamiques qui sont problématiques et qui ont été identifiées à la suite de cette analyse.

8.1 Le plan de formation

L'enjeu principal identifié se situe au niveau de l'organisation et la structure du plan de formation des nouveaux employés. La structure et l'organisation actuelles ne favorisent pas la formation des nouveaux employés puisqu'aucun plan de formation, objectif d'apprentissage ou liste de compétences ne sont

officiellement fournis aux kinésithérapeutes chargés de la formation initiale par les gestionnaires. Ainsi il est difficile d'identifier les compétences à développer pour être performant. Chaque kinésithérapeute chargé de la formation est responsable de son contenu et de la présentation de celui-ci de manière indépendante sans validation que celui-ci est adéquat. Le manque de communication entre les différents kinésithérapeutes-formateurs pour arrimer leur contenu occasionne un manque d'uniformité entre les différentes formations offertes. De plus, la méthode de présentation formelle et intuitive de ces formations n'assure pas la transmission de toutes les informations et l'apprentissage qui doit être fait.

8.2 Ressources

La formation initiale des employés de l'entreprise ne permet actuellement pas la mise en place des ressources nécessaires pour former 120 nouveaux employés en quelques mois seulement. Les quelques kinésithérapeutes formateurs ne sont pas assez nombreux pour pallier cette grande demande en mode présentiel, d'autant plus qu'ils doivent concomitamment vaquer à leurs tâches de kinésithérapeute et honorer leurs engagements face à leur clientèle.

8.3 Expertise

Au sein de l'entreprise, aucun membre de la direction ou des kinésithérapeutes responsables de la formation ne possède une formation ou des connaissances d'ordre pédagogique ou andragogique afin d'établir et de produire des ressources ou du matériel de formation efficace, adéquat et adapté à l'élaboration, au maintien et à l'évaluation des compétences des nouveaux employés. De ce fait, les besoins, les caractéristiques et les motivations des apprenants ne sont pas considérés lors des séances de formation afin de faciliter les apprentissages et de favoriser l'engagement des apprenants.

9. Contraintes au sein de l'environnement

Certaines contraintes peuvent affecter les décisions liées au design, au développement, à l'implantation et à l'évaluation des stratégies qui seront mises en place. Nous avons identifié 5 contraintes environnementales à prendre en considération dans l'élaboration de nos stratégies.

9.1 Technologies

Dans la dernière année, l'entreprise n'était pas satisfaite des technologies mises en place au sein de l'organisation, car chaque employé utilisait ses propres logiciels et moyens de communication avec lesquels ils étaient à l'aise. Cela a entraîné une décentralisation des données et il était difficile de s'y retrouver. Pour pallier ce problème, l'entreprise a investi dans la migration et le développement d'une infrastructure entièrement dans l'environnement des produits Microsoft. Ainsi, elle souhaite que la formation des nouveaux employés s'offre entièrement à l'intérieur de cette structure. Cette contrainte est importante à considérer dans la prise de décision de la stratégie, puisque celle-ci doit être compatible avec cet environnement. Par exemple, nous savons que l'entreprise est désireuse d'obtenir des données concernant les employés qui ont été formés afin d'en faire un suivi. Or, Microsoft est incompatible avec certaines normes techniques telles que SCORM, qui aurait pu être intéressant d'utiliser afin de recueillir et exploiter les données de traçage.

9.2 Temps

L'entreprise prend de l'expansion très rapidement et ouvre plusieurs nouveaux centres à la fois. L'organisation est donc soucieuse de former ses nouveaux employés rapidement et massivement. La plupart des nouveaux centres sont en cours d'installation, et accueilleront les nouveaux employés dès leur ouverture, en janvier 2022. Cela ne laisse que 2 mois pour déployer une stratégie de formation des nouveaux employés de l'entreprise et la mettre en place.

9.3 Lieu

Les 38 nouvelles succursales qui ouvriront dès janvier 2022 sont situées dans un rayon de 250 km sur le territoire du Québec. De plus, dans sa stratégie d'affaires, l'entreprise se voit ouvrir d'autres succursales en région plus éloignée au Québec dans un premier temps, puis dans d'autres provinces canadiennes et éventuellement à l'extérieur du Canada d'ici 5 ans. Les stratégies qui seront développées doivent donc prendre en considération ces enjeux géographiques et permettre un accès uniforme à ces stratégies, peu importe la région dans laquelle le nouvel employé se trouve.

9.4 Ressources humaines

Présentement, la formation des nouveaux employés est offerte par quelques kinésiologues de l'entreprise désignés comme formateurs. Ces employés n'ont pas les compétences nécessaires en termes de pédagogie et d'andragogie pour répondre adéquatement aux besoins de formation des nouveaux employés de l'entreprise. De plus, ils ne sont pas assez nombreux pour dispenser des formations en mode présentiel aux 120 nouveaux employés qui seront embauchés prochainement dans les différentes régions administratives du Québec.

Aussi, l'entreprise a prévu dans ses nouveaux centres l'installation et l'accès aux technologies pour chaque employé de l'entreprise. Cependant, il n'y a pas d'équipe d'assistance technique à l'interne afin de supporter ces technologies et les problèmes techniques qui pourraient en découler. Les besoins de support sont assurés par une entreprise à l'externe. Il faudrait donc déterminer si celle-ci possède les ressources nécessaires et le mandat pour assister une demande grandissante et le maintien du programme de formation.

9.5 Design

L'entreprise travaille fort à développer une image de marque dans chacun des éléments qui la représente. Ainsi, le client souhaite que sa personnalité, sa nature, ses couleurs, ses valeurs, sa vision et son identité visuelle soient respectées et véhiculées dans la stratégie qui sera déployée et dans l'expérience qu'aura le nouvel employé durant sa formation.

10. Évaluation sommative

Afin de valider la réussite de la stratégie mise en place pour former les nouveaux employés de l'entreprise, nous évaluerons le développement des compétences de ces employés. L'évaluation aura lieu à partir du moment où le nouvel employé commencera son processus de perfectionnement jusqu'à la fin de sa période de probation, soit 6 mois après la date de son embauche.

10.1 Première semaine d'intégration

Au cours de la première semaine d'intégration, après que les nouveaux employés auront reçu les informations qui leur permettront d'effectuer leur travail, nous procéderons à une première évaluation des connaissances et habiletés de base. Cette évaluation se fera sous forme de questionnaire à choix multiples et couvrira l'ensemble des éléments abordés par la stratégie de formation. Elle permettra aux apprenants de faire un retour sur les nouvelles connaissances apprises et à l'employeur de valider les informations retenues et assimilées. Pour que cette évaluation soit pertinente, il est important qu'elle soit réalisée rapidement dans le processus afin de s'assurer que les apprenants possèdent les compétences informationnelles nécessaires au développement des compétences de leurs tâches.

10.2 Après un mois

Après un mois en tant qu'employés de l'entreprise, les individus auront à réaliser une auto-évaluation en lien avec les différentes tâches attendues d'eux. Combiné à une évaluation des mêmes critères par les pairs qui les côtoient au quotidien, ces deux évaluations dessineront un portrait réaliste des acquis et des compétences qui restent à développer. Le fait qu'elles soient réalisées plus tardivement laisse le

temps aux nouveaux employés de s'adapter à leur nouvel emploi et à leurs pairs d'apprendre à les connaître.

À ce stade, le nouvel employé aura aussi la chance de mettre en pratique et démontrer ses attitudes professionnelles et ses compétences dans l'élaboration d'un plan d'activité personnalisé par une activité de simulation immersive et engageante. Ses deux tâches sont à la base de la pratique du kinésologue dans l'entreprise et c'est pourquoi ces compétences sont évaluées prioritairement par rapport aux autres.

10.3 Après 3 mois

À mi-parcours de la période de probation, le kinésologue aura une bonne maîtrise de ses tâches de base et sera plus disposé à assimiler les autres tâches nécessaires à l'accomplissement de son emploi. Ainsi, l'apprenant fera une démonstration de ses capacités à collaborer, communiquer et travailler au quotidien avec les outils 365, notamment Microsoft Teams.

De plus l'employé sera familiarisé à la clientèle et aux besoins de la clientèle de l'entreprise. Il réalisera donc un dépliant informationnel qui mettra en valeur ses compétences liées à la promotion de la santé grâce à la kinésiologie. Il démontrera ensuite ses capacités à sensibiliser la clientèle ciblée par cette activité en présentant et en utilisant le produit auprès des personnes concernées. Nous avons d'ailleurs développé un exemple de cet instrument d'évaluation qui se retrouve à l'annexe [7](#) et [8](#).

Finalement en préparation aux cours de groupe que l'employé devra animer, il observera et évaluera la performance d'un autre employé à partir de la grille d'évaluation qui regroupe les compétences nécessaires à l'exécution de cette tâche. Il apprivoisera ainsi les rudiments et les attentes liés à cette compétence et pourra ajuster sa propre performance afin qu'elle soit optimale.

10.4 Après 6 mois

À la fin de sa période de probation, l'employé complétera l'évaluation de ses compétences par la démonstration d'un cours de groupe qu'il animera. Son expérience acquise dans les derniers mois lui

permettra de consolider l'ensemble de ses apprentissages et de les appliquer auprès de plusieurs clients à la fois. Les critères qui serviront à son évaluation seront les mêmes que lors de l'observation de la performance d'un collègue 3 mois plus tôt. Il aura ainsi eu le temps de se préparer adéquatement.

10.5 Après 1 an

À la fin de l'année 2022, nous procéderons à l'évaluation de l'objectif d'affaires et du retour sur investissement en consultant le chiffre d'affaires de l'année 2022 par rapport à celui de l'année 2021 et en analysant le nombre de clients et le rendement de chacune des succursales. Nous serons ainsi en mesure de déterminer si l'objectif d'affaires étant que l'entreprise générera 500 % de revenu additionnel pour l'année 2022 en opérant les 38 nouvelles succursales qu'elle ouvrira d'ici la fin de l'année 2021 en ayant une équipe de kinésiologues formés et performants est atteint.

Moment d'évaluation	Instruments d'évaluation	Objectifs	Justification
Après la semaine d'intégration	Questionnaire sur les connaissances de base des nouveaux employés	Tous les objectifs	Facile et rapide à corriger, le questionnaire permet d'avoir une vue d'ensemble sur ce qui a été assimilé chez l'apprenant ayant reçu la solution d'apprentissage en semaine d'intégration. Ainsi, une intervention rapide et ciblée peut être envisagée auprès des employés qui auraient eu des problèmes de compréhension sur certaines des connaissances nécessaires à leur bonne intégration.
Après un mois	Autoévaluation et évaluation par les pairs des objectifs d'apprentissage	Tous les objectifs	<p>Autoévaluation : L'autoévaluation permet une introspection sur ses capacités à effectuer les différentes tâches à accomplir. Ainsi, avec une grille d'évaluation comprenant l'ensemble des objectifs d'apprentissage, l'apprenant peut identifier ses points forts et ses points à améliorer dès le premier mois d'embauche afin de s'assurer d'une performance croissante tout au long de sa probation. Cela l'amène également à prendre en charge de manière consciente les facteurs qui l'amèneront à croître professionnellement au sein de l'entreprise.</p> <p>Évaluation par les pairs : En évaluant d'autres employés, l'apprenant jette un regard critique sur les objectifs d'apprentissage qui sont à atteindre pour une performance idéale. Par les interactions sociales que cette approche offre, des apprentissages collectifs et généraux sont créés, comme la communication, la collaboration et le partage de connaissances. Finalement, cette évaluation permet de venir valider l'auto-évaluation de l'apprenant.</p>
	Simulation	2 (2.1, 2,2, 2,3) 5 (5.1, 5,2, 5,3)	L'apprenant cherche à mettre en œuvre un plan d'activités pour un client simulé. L'employé cerne les objectifs, besoins et limitations du client tout en manifestant des comportements et attitudes conformes et professionnelles. Cette activité expose donc l'apprenant à une situation réelle du kinésologue dans cette entreprise, où la mobilisation de ses connaissances et aptitudes est nécessaire. C'est également une approche qui peut motiver l'apprenant comme elle est immédiatement liée à son contexte de travail.

Après 3 mois	Projet de création et de présentation de dépliant (annexes 7 et annexe 8)	2 (2.1) 4 (4.1, 4.2, 4.3)	L'apprenant crée et diffuse un dépliant pour promouvoir les vertus de la santé grâce à l'intervention de la kinésiologie. L'évaluation par projet permet à l'employé de réviser certaines de ses connaissances et de mettre en valeur son travail auprès la clientèle potentielle, ce qui engendre des apprentissages par le fond.
	Démonstration d'utilisation de Microsoft Teams	3 (3.1, 3.2, 3.3)	En mobilisant ses connaissances, l'apprenant démontre par une série d'actions préalablement déterminées sa capacité à opérer et à collaborer dans Microsoft Teams. Cette approche d'évaluation motivante permet de démontrer directement la performance de l'apprenant, car elle est basée sur des actions concrètes et permet d'appliquer ses connaissances procédurales.
	Observation d'un employé donnant un cours de groupe	6 (6.1, 6.2, 6.3)	Permettant d'observer un collègue donner un cours dans un réel contexte de performance, cette méthode d'évaluation offre une opportunité intuitive pour l'apprenant d'apprendre de l'autre. De ce fait, il aura entre ses mains une grille d'évaluation des comportements et actions attendues qu'un kinésologue doit maîtriser pour dispenser un cours de groupe. Cette même grille sera utilisée lors de sa propre évaluation de démonstration, à la fin de la période de probation. Cette méthode lui permet également de donner des rétroactions et de discuter avec l'employé pour en apprendre davantage sur son approche et ses méthodes de travail.
Après 6 mois (juste avant la fin de la période de probation)	Démonstration de cours de groupe	6 (6.1, 6.2, 6.3)	En démontrant par une série d'actions et d'attitudes sa capacité à donner un cours de groupe, cette méthode d'évaluation permet de valider le savoir-faire et les compétences sociales du kinésologue au terme de ses 6 mois de probation. Comme la performance est aussi le résultat de sa préparation, elle permet de mesurer concrètement l'application des connaissances de l'apprenant dans une situation réelle d'enseignement. Finalement, les rétroactions qui suivent cette évaluation offrent au nouveau kinésologue des pistes de réflexions et d'ajustements afin de se développer davantage.

Annexes

Annexe 1 : Matrice de Swanson

	Niveau organisationnel	Niveau processus	Niveau d'équipe	Niveau individuel
Variables de performance	L'entreprise	Processus de formation des nouveaux employés	L'équipe responsable de la formation des nouveaux employés	Les nouveaux employés
Mission/But	Est-ce que la mission/but de l'entreprise est alignée avec la réalité des forces économiques, politiques et culturelles ?	Les objectifs de la formation des nouveaux employés permettent-ils à l'entreprise de remplir sa mission et ses objectifs ?	Les objectifs de l'équipe responsable de la formation des nouveaux employés correspondent-ils au processus et aux objectifs des nouveaux employés ?	La mission et les objectifs professionnels et personnels des nouveaux employés sont-ils conformes à ceux de l'entreprise ?
Design du système	L'entreprise offre-t-elle une structure et des politiques soutenant la formation des nouveaux employés ?	Les processus de formation des nouveaux employés sont-ils conçus de manière à fonctionner comme un système ?	La dynamique de l'équipe responsable de la formation des nouveaux employés fonctionne-t-elle de manière à faciliter la formation des nouveaux employés ?	Les nouveaux employés éliminent-ils les obstacles qui entravent à leur formation ?
Capacité	L'entreprise dispose-t-elle du leadership, des capitaux et de l'infrastructure nécessaires pour réaliser sa mission et ses objectifs ?	Le processus de formation des employés a-t-il la capacité d'effectuer (quantité, qualité, rapidité) ?	L'équipe responsable de la formation des nouveaux employés a-t-elle la capacité d'atteindre de manière efficace et efficiente les objectifs de formation des nouveaux employés ?	Les nouveaux employés ont-ils la capacité mentale, physique et émotionnelle de se former ?
Motivation	Les politiques, la culture et les systèmes de récompenses établis par l'entreprise favorisent-ils la formation des nouveaux employés ?	Le processus de formation des nouveaux employés fournit-il les informations et les facteurs humains nécessaires à son maintien ?	L'équipe responsable de la formation des nouveaux employés fonctionne-t-elle de manière respectueuse et favorable à la formation des nouveaux employés ?	Les nouveaux employés veulent-ils se former et être formés quoiqu'il arrive ?
Expertise	L'entreprise établit-elle et maintient-elle des ressources de formation et de développement ?	Le processus de développement de l'expertise répond-il aux exigences changeantes des processus changeants ?	L'équipe responsable de la formation des nouveaux employés a-t-elle l'expertise pour former les nouveaux employés ?	Les nouveaux employés ont-ils les connaissances et l'expertise pour se former ?



Dynamiques qui sont problématiques

Annexe 2 : Questions pour l'entretien semi-dirigé avec le client

1. En 5 min, décrivez-nous votre entreprise?

L'entreprise est une compagnie de kinésiologie qui a pour objectif d'amener la santé aux gens d'une manière agréable. C'est-à-dire, être en santé et se sentir bien dans son corps en bougeant simplement, en réduisant leur stress de manière générale et en adoptant de bonnes habitudes de vie. On veut que les gens comprennent pourquoi la santé est importante et comment faire pour être en santé. Cela passe entre autres par l'éducation de la population. Il n'y a pas de recettes miracles, tout est dans la constance et l'application des bonnes habitudes. On ne veut pas donner du poisson aux gens en appliquant la même recette pour tous, on veut que nos clients apprennent à pêcher, mais en matière de santé. Par exemple, c'est beau de dire à quelqu'un de marcher 10 000 pas par jour, mais c'est beaucoup plus motivant s'il comprend pourquoi cela lui sera utile.

Il existe peu d'entreprises qui se spécialisent en kinésiologie en ce moment. Ce que l'on voit plus ce sont des gyms ou des centres de physiothérapie. La kinésiologie se distingue de la physiothérapie par son approche préventive (éviter les blessures, prévention du déconditionnement physique chez la personne âgée), tandis que la physiothérapie est plutôt axée sur la réhabilitation (intervention à la suite d'une blessure). La kinésiologie s'adresse à toutes les personnes, peu importe leur âge et leur condition physique.

Il y a quelques mois, nous avons fait un partenariat avec une entreprise privée qui possède des RPA (résidences pour personnes âgées) ainsi que des tours à condo pour une population plus jeune. L'objectif à long terme de ce partenariat est de travailler sur tous les aspects de la santé. C'est-à-dire de collaborer avec les médecins, les infirmier.e.s, les nutritionnistes, les psychologues et les thérapeutes alternatifs (chiropraticien, physiothérapeute, ostéopathe) en tant qu'équipe multi. Cependant on ne veut pas que chaque quart de métier soit des travailleurs autonomes. On veut une approche standardisée qui laisse une chance à tout le monde d'avoir accès à ces soins. Nous souhaitons que cette approche se retrouve autant dans les RPA que dans les entreprises.

Finalement, nous faisons aussi la promotion de la santé dans la communauté. Par exemple, nous commanditons les jeunes joueurs de soccer de la Rive-Nord de Montréal.

2. Combien de centres voulez-vous ouvrir?

À partir de Noël 2021 nous desservirons 38 nouvelles bâtisses (RPA pour commencer) alors que présentement nous avons 10 centres d'entraînement physiques à notre actif. Les 38 nouveaux centres seront des locaux loués ou achetés à l'intérieur des RPA. Certains seront à accès exclusif aux résidents des bâtisses alors que d'autres offriront aussi l'accès à la population externe.

Pour cette première phase, les centres se situeront entre Gatineau/Québec et Ste-Jérôme/Sherbrooke. Nous entamerons ensuite une 2^e phase où nous couvrirons un plus grand territoire (ex : Gaspésie, Rivière-du-Loup), cependant nous anticipons déjà une plus grande difficulté à recruter des employés dans ces régions.

Sur 5 ans, on souhaite faire l'expansion au travers le Canada, les États-Unis et même la Chine.

3. Combien de postes cherchez-vous à combler?

Pour 2022, nous calculons être entre 100 et 150 employés au total alors qu'en ce moment nous sommes une trentaine d'employés.

Mais d'ici 5 ans nous serons plus autour de 500 employés.

4. Quels postes cherchez-vous à combler?

À court terme nous cherchons des kinésiologues, mais dans notre développement à plus long terme, nous ferons aussi l'embauche de nutritionnistes, infirmier.e.s, physiothérapeutes, ostéopathes, réceptionnistes, directeurs, etc. Ce seront tous des employés de l'entreprise qui seront engagés à salaire et à qui nous offrirons des avantages sociaux, fonds de pension, assurance collective, vacances payées.

Les nouveaux employés sont jeunes puisque la profession est récente. Il y a 40 ans la kinésiologie n'existait pas vraiment.

Aussi, nous essayons d'engager des gens qui ne font pas que des ressources humaines par exemple. Il est important pour nous que les employés comprennent la réalité du domaine de la santé, qu'ils communiquent entre eux et qu'ils soient impliqués dans le domaine de la santé dans toutes les sphères possibles.

5. Est-ce que la formation actuelle est adaptée à vos besoins?

En ce moment on procède d'une façon que je n'aime pas beaucoup, c'est pourquoi nous avons demandé de l'aide à ce sujet.

Il s'agit d'un employé kinésiologue qui a un peu plus d'expérience et qui prendra des mini-groupes de nouveaux employés (3-4) pour offrir une formation en présentiel. Ce ne sera donc jamais la même formation. Il offre son contenu selon comment il le sent cette journée-là. Il peut arriver qu'il saute une partie ou il en oublie. Par exemple c'est déjà arrivé qu'il oublie de parler de notre document d'évaluation de la condition physique et à ce moment-là notre nouvel employé ne sait pas quel document utiliser. La formation est un

Peu de l'improvisation et elle n'est pas assez standard. Chaque employé responsable de la formation le fait à sa manière. Je m'en suis rendu compte lorsqu'un des employés a enregistré 2-3 de ses formations.

J'aimerais que la formation soit plus standardisée. Ensuite le formateur peut personnaliser son approche s'il le désire, cela ne me dérange pas. Mais on doit en présenter la même matière à tous.

De plus, à la fin de la formation, le formateur demande s'il y a des questions. Souvent les nouveaux employés n'en ont pas, car ils viennent de recevoir une tonne d'information et ils ont besoin d'assimiler le tout ou encore ils sont fatigués et veulent retourner à la maison sans étirer la formation plus longtemps. Cependant il n'y a pas de retour par la suite ou d'évaluation pour voir si les employés ont bien compris la matière.

En ajoutant simplement par exemple un court questionnaire à la fin, je pourrais savoir ce qui a été acquis ou pas et ajuster le besoin de formation selon les données obtenues.

Aussi il est difficile de revenir auprès d'un employé qui n'effectue pas son travail comme il le faut ou de revenir avec lui sur certains points, car je ne sais même pas ce qu'il a vu ou pas en formation.

Nous réalisons que notre façon de procéder dans le moment ne donne pas des employés qui fonctionnent à la hauteur de nos attentes.

Parfois je questionne un nouvel employé et lui demande ce qu'il a appris et il n'arrive pas à me répondre. Nous avons donc un problème.

6. Qui est responsable (acteurs-clés) de la formation initiale des nouveaux employés?

Employés kinésioles qui ont une certaine expérience dans l'entreprise et qui agissent en tant que formateurs.

7. Quels sont les processus en place présentement pour l'intégration et l'inclusion lors de la formation initiale des nouveaux employés?

- a) **Pré-accueil** : Informations transmises, déroulement, impression : Envoi d'un courriel aux nouveaux employés pour expliquer quelles dates seront les formations et le sujet qui sera abordé
- b) **Accueil** : Informations transmises, déroulement, impression : 3 séances de 2h.
Formation 1 : Introduction à l'entreprise, exigences de l'emploi, présentation des outils de travail
Formation 2 : Savoir-Faire, Savoir-être, Introduction à la vente
Formation 3 : Perfectionnement de la vente (appels de prospection/ventes de services/Ventes connexes) et cours de groupe.
- c) **Intégration** : Moyen mis en place, déroulement, impression : nil
- d) **Suivi** : Moyen mis en place, déroulement, impression : Questionnement verbal à la moitié et à la fin de la session pour voir s'il y a des questions. Sinon aucun processus de suivi mis en place.

8. Quelle est votre perception de la formation initiale des nouveaux employés?

Dans le moment il manque de lignes directrices.

9. Quels facteurs représentent pour vous une formation initiale bien réussie?

L'amélioration intrapersonnelle et l'atteinte des objectifs.

10. Quels sont vos points forts de la formation?

Ils font des suivis à la moitié du processus pour voir s'il y a déjà des acquis qui sont faits.

11. Quels sont les points à améliorer?

Nous souhaitons une formation plus standard, flexible, accessible et on processus plus rapide, que l'on puisse offrir à plus de personnes à la fois. Dans les derniers mois, nous avons développé des outils en ligne pour faciliter cette tâche.

Nous avons essayé de bâtir un module en ligne et l'avons essayé sur un groupe de personne. Pour nous c'est une approche qui a beaucoup plus de sens. Les gens peuvent suivre cette formation de la maison en étant confortables. À un moment propice pour eux et où ils ont envie de le faire. J'ai moi-même fait ce module chez moi et cela m'a pris environ 1h. Le même contenu en présentiel aurait pris 3-4 h et aurait été offert à un plus petit groupe de personne. De plus, à la fin de la formation en ligne il y avait un questionnaire à la fin pour vérifier les apprentissages. La formation en ligne est donc une approche qui nous intéresse.

Aussi, nous voulons du contenu stimulant, interactif, dynamique. Pas de la lecture pendant plusieurs heures. Utiliser de l'humour.

12. Quels sont les outils/programmes/ressources/technologies dont vous disposez afin de procéder à la formation initiale d'un nouvel employé?

- Les directeurs et les gérants ont des portables fournis par l'entreprise.
- Les employés ont tous accès à des ordinateurs et à des tablettes dans les centres d'entraînement (1-2 tablette par centre).
- Le développement d'autres technologies est attendu dans les prochains mois pour améliorer les ressources disponibles pour les employés, mais aussi pour les clients.
- Dans chaque centre RPA de notre nouveau partenaire, il y a des salles de formation permettant la formation en ligne et en présentiel.
- Nous faisons affaire avec une compagnie externe pour répondre aux demandes reliées aux technologies

- Nous travaillons à mettre sur pied une équipe pour supporter la formation à l'interne. Depuis la pandémie nous avons investi énormément dans la mise en place d'outils technologiques. Les employés ont tous un budget de formation, mais ils n'en demandent pas.

13. À la suite du programme d'intégration, comment qualifiez-vous :

- a) Capacité à réaliser son travail
- b) Création de réseau social
- c) Compréhension de son rôle/ce qui est attendu de lui
- d) Compréhension de l'organisation
- e) Compréhension de la culture organisationnelle
- f) Compréhension des bénéfices/rémunération

Je ne possède pas vraiment de données à ce sujet et je peux difficilement l'évaluer puisque nous n'avons pas de moyens en place pour évaluer cela auprès des employés.

14. Comment les employés peuvent donner une rétroaction vis-à-vis leur formation?

Il n'y a pas de moyens en place dans le moment, mais je comprends qu'il devrait en avoir.

15. Avez-vous déjà offert de la formation en ligne dans l'entreprise?

Non. Sauf pour le module test dont je vous parlais plus tôt. Après avoir fait des calculs, offrir une formation en ligne nous reviendrait vraiment moins cher qu'une formation en présentiel.

16. Quels sont les moyens de communication utilisés dans l'entreprise?

Teams par clavardage et téléphone et par courriel.

Les employés ont tous un numéro de téléphone à partir d'une ligne téléphonique Teams. Dans les succursales nous avons des téléphones physiques qui fonctionnent sur Teams aussi. Ils ont un écran et l'employé peut avoir accès à toute la structure mise en place dans Teams à partir de ce téléphone.

Les nouveaux employés ont tendance à utiliser leur téléphone personnel. Je leur dis souvent que les paroles partent, mais les écrits restent. C'est important d'utiliser les outils que l'on met à leur disposition.

Autres informations obtenues durant cet échange :

Pour pallier le manque de performance des nouveaux employés, nous avons instauré des éléments de motivation.

- Chiffres d'affaires à rencontrer : Cela motive les gérants et directeurs à rendre leurs employés plus performants afin d'atteindre ces objectifs. Cela permet aussi à l'employé de prendre conscience des dépenses et des revenus que ces dépenses engendrent. Ainsi, l'employé trouve par lui-même des moyens pour diminuer les dépenses et générer plus de revenus. Lorsque les objectifs sont atteints, les employés reçoivent des bonus. S'ils en font plus, ils en reçoivent plus. Cependant, si les objectifs ne sont pas atteints, les employés sont renvoyés.
- Les bonus ne proviennent pas seulement des chiffres d'affaires rencontrés. On détermine les bonus selon la personne et ses forces.
Exemple :
 - Création de matériel didactique
 - Augmentation du nombre de visionnements pour les employés responsables des podcasts
 - Création de nouveaux contacts avec des entreprises pour les employés responsables des services corporatifs
 - Création de nouveaux cours de groupe
- Nous avons aussi changé la période de probation à 6 mois plutôt que 3 mois.

Annexe 3 : Analyse de tâches

Définir les caractéristiques de l'entreprise

- Prendre connaissance de la structure de l'entreprise
- Comprendre l'histoire de l'entreprise
- Interpréter les valeurs de l'entreprise
- Différencier les centres privés, les hubs, les centres semi-privés
- Identifier les partenaires avec lesquels l'entreprise travaille
- Décrire la politique d'annulation
- Prendre connaissance des services offerts par l'entreprise
 - Distinguer la clientèle (différents types de clients)
 - Décrire les différents services offerts aux corporations
 - Identifier les différents sujets des formations-conférences offertes aux corporations
 - Nommer le déroulement d'une journée team building
 - Distinguer les services offerts par les centres
 - Prendre connaissance des différents forfaits offerts
 - Décrire les cours de groupe spécifiques aux résidents de Groupe X
 - Décrire les cours de groupe offerts aux employés des corporations

Manifester des comportements et des attitudes conformes et professionnelles

- Adopter une attitude professionnelle avec l'équipe de travail et les supérieurs
 - S'exprimer de manière appropriée
 - Éviter toute forme de discrimination
 - Utiliser adéquatement les médias sociaux
- Adopter une attitude professionnelle avec la clientèle
 - Éviter les risques de litiges face aux actions ou procédures dans le cadre professionnel pour protéger le public et l'organisation
 - S'exprimer de manière appropriée

Utiliser les technologies recommandées par l'entreprise

- Teams :
 - Connaître les différentes fonctions de Teams
 - Connaître les différentes fonctions de Teams
 - Comprendre la relation entre Teams et SharePoint
 - Converser à l'intérieur de Teams
 - Créer des rendez-vous avec les clients via Teams
 - Comprendre les équipes de travail
 - Comprendre comment collaborer dans Teams
 - Création de canaux dans les équipes de travail
 - Créer des tâches pour soi-même et pour l'équipe de travail
 - Remplir un nouveau contrat de service
 - Compléter le fichier « quart de travail » (comptabilisation des heures avec clients)
 - Comprendre les fichiers communs d'importance (prospection, décompte client, Buddha station, Forms, appels prospects)
 - Créer un nouveau client
 - Créer des produits de vente pour les nouveaux clients

- Comptabiliser automatiquement les heures consommées par le client
- Office 365 :
 - Installation des logiciels de bureau (office : Excel, Word, PowerPoint, Note, Outlook)
 - Comprendre à quoi servent les différents logiciels de bureau
 - Accéder aux fichiers One Drive par le bureau et par la plateforme en ligne

Maîtriser les connaissances et les habiletés permettant de promouvoir la santé grâce à la kinésiologie

- Décrire comment la kinésiologie peut augmenter l'autonomie et la qualité de vie des résidents de groupe sélection
- Identifier les bénéfices d'adopter un mode de vie sain et actif
- Nommer les comportements à adopter pour avoir un mode de vie sain et actif
- Nommer et distinguer les bienfaits de consulter un kinésiologue
- Identifier les bienfaits de la kinésiologie pour les aînées spécifiquement
- Décrire comment la kinésiologie peut être bénéfique pour les entreprises
- Identifier les différents rôles du kinésiologue
 - Définir le rôle du kinésiologue
 - Identifier la spécialité du kinésiologue
 - Identifier et différencier les différentes pratiques du kinésiologue : réadaptation, prévention, performance, promotion de la santé, santé mentale.
 - Distinguer l'approche du kinésiologue
- Mettre en œuvre un plan d'activité pour le client
- Évaluer les besoins des clients
 - Collecter les données nécessaires pour effectuer un bilan physique du client (niveau d'activité physique, problèmes de santé/blessures, médicaments, antécédent sportif, vie sociale, alimentation, habitudes de sommeil et de consommation, facteurs de stress)
 - Évaluer les capacités physiques de base (données morphologiques, tests musculo-squelettiques, tests cardiovasculaires) en fonction des besoins, objectifs, limitations.
 - Baser son protocole d'évaluation physique sur une base scientifiquement validée
 - S'assurer de la progression par une réévaluation adéquate (théorie de la surcharge progressive)
 - Interpréter les résultats aux clients
- Formuler des objectifs pour le client
 - Objectifs mesurables et atteignables
 - Inclure les aspects alimentaires, habitudes de consommation et de sommeil, stress
 - Inclure le client dans la fixation d'objectifs
 - Rédiger selon les forces et faiblesses observées
 - Proposer des outils et moyens qui répondent aux besoins
 - Proposer un service/forfait qui répond aux besoins et objectifs
 - Créer un programme/circuit d'entraînement adapté aux besoins du client
- Établir une relation de confiance avec le client
- Personnaliser son approche
- Ajuster l'approche et les objectifs en cours de route

Enseigner les cours de groupe aux diverses clientèles

- Connaître les différents cours de groupe (renforcement sur chaise, unité de soins, aqua-arthrite, drum ballon, tai-chi gi gong, kinézen yoga, rythmik, aquaforme, dynamik)
- Décrire les cours aux clients (contenu, durée, lieu, équipement nécessaire et clientèle cible)
- Élaborer les exercices de chaque cour (échauffement, cours, retour au calme/étirements)
- Prendre connaissance du profil et objectifs de chaque participant
- Créer lien de confiance avec les participants
- Communiquer les objectifs du cours avec les participants
- Adopter une approche pédagogie adaptée aux divers participants

Apprendre à utiliser la plate-forme Hexfit

- Ouvrir d'un nouveau dossier
- Enregistrer de nouvelles données (informations personnelles)
- Enregistrer des objectifs (et sous-objectifs)
- Enregistrement du plan (dans le temps)
- Enregistrer des activités (séances d'entraînements)
- Générer un rapport d'évolution
- Ajouter d'autres professionnels/partage
- Créer un programme d'entraînement/circuits
- Partager le programme avec le client
- Soutenir progression du client
- Archiver les programmes

Annexe 4 : Documentation existante

- Documents d'intégration des nouveaux employés
 - Contrat d'emploi
 - Processus d'adhésion à l'Association Canadienne de Massothérapeutes (ACTMD)
 - Processus d'inscription à l'examen de la Fédération des Kinésologues du Québec (FKQ)
- Plan d'intégration et de formation (documents PowerPoint)
 - Guide d'accueil pour nouveaux kinésologues
 - Fondation de l'entreprise
 - Valeurs de l'entreprise
 - Les attentes face aux employés
 - L'organigramme de l'entreprise
 - Le suivi du client de la prospection à la revente
 - Sommaire des services
 - Évaluation des besoins (évaluation de la condition physique des clients)
 - Accueil et prise d'informations
 - Fixation de l'objectif
 - Engagement du client dans un forfait de services
 - Protocole de signature et transfert du contrat
 - Formation théorique « Savoir-faire »
 - Encadrement sur l'entraînement
 - Encadrement sur les habitudes de vie
 - Encadrement sur la nutrition
 - Formation sur l'évaluation de la condition physique
 - Formation éthique de travail
 - Gestion de l'horaire
 - L'utilisation des médias sociaux
 - La communication dans l'équipe
 - L'éthique avec le client
 - Formation « Savoir-Être »
 - Les valeurs de l'entreprise
 - Outils de vente et d'encadrement (évaluation gratuite)
 - Évaluation de la condition physique
 - Principes du suivi en kinésiologie
 - Réévaluation
 - Principes de revente
 - Examens pratiques et théoriques
 - Guide d'analyse des mouvements fonctionnels
 - Vidéos de formation
 - Création d'un compte Hexfit
 - Création d'une vente
 - Création d'un rendez-vous sur Teams
 - Remplir un contrat d'emploi

Annexe 5 : Observation de performance

Objectifs d'apprentissage	Tout à fait	La plupart du temps	Partiellement	Jamais
1. Définir les caractéristiques de l'entreprise				
1.1. Se référer aux personnes responsables				
1.2. Distinguer les différents services et forfaits				
1.3. S'approprier la mission et les valeurs de l'entreprise				
2. Manifester des comportements et des attitudes conformes et professionnelles				
2.1. Interagir en s'assurant de relations harmonieuses et respectueuses				
2.2. Utiliser les médias sociaux de manière responsable				
2.3. Agir en cohérence en regard des règles dans le cadre de ses activités				
3. Utiliser les technologies recommandées par l'entreprise				
3.1. Opérer les différents logiciels de bureau de la suite Microsoft				
3.2. Collaborer dans Microsoft Teams avec le reste de l'équipe				
3.3. Maîtriser l'ensemble des tâches intégrées à Microsoft Teams				
4. Maîtriser les connaissances et les habiletés permettant de promouvoir la santé grâce à la kinésiologie				
4.1. Démontrer la connaissance des contenus visés par sa discipline				
4.2. Identifier les bonnes pratiques contribuant à la santé				
4.3. Faire preuve de rigueur dans ses interventions et ses animations afin de sensibiliser les participants aux bénéfices d'un mode de vie sain et actif				
5. Mettre en œuvre un plan d'activité pour le client				
5.1. Évaluer les besoins des clients en fonction de ses objectifs et de ses limitations tout en établissant le protocole d'évaluation physique sur une base scientifique				
5.2. Formuler des objectifs adaptés au client				
5.3. Créer un programme d'entraînement adapté aux besoins du client				
6. Enseigner les cours de groupe aux diverses clientèles				
6.1. Utiliser ses habiletés d'animation en fonction des groupes et de leurs spécificités				
6.2. Couvrir dans le temps alloué les contenus visés par les différentes activités				
6.3. Créer un lien de confiance avec les participants				

Annexe 6 : Consentement à la participation au projet d'analyse de besoins

Titre du projet : Analyse de besoins (TEN-7001)

Membres du projet : Catherine Bouthillette
Marie Guylaine Coutu
Geneviève Raïche-Savoie
Naomi Touchette

Contexte du projet : Dans le cadre du cours **Approche systémique et analyse des besoins (TEN-7001)** dispensé par madame Nadia Naffi de l'Université Laval

Renseignements sur le projet

Notre projet vise à analyser les besoins de l'entreprise afin d'identifier les besoins de formation des nouveaux kinésiothérapeutes engagés par l'entreprise afin de mettre sur pied une formation qui rejoindra l'ensemble des nouveaux kinésiothérapeutes de l'entreprise dans toutes les régions du Québec.

Votre participation

Votre participation à ce projet consistera à répondre aux questions de l'entrevue comportant 16 questions portant sur l'entreprise et la formation actuelle. Bien que les réponses à chacune des questions soient importantes pour le projet, vous demeurez libre de choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre d'entre elles ou encore de mettre fin à votre participation à tout moment.

Anonymat et conservation des données

Votre participation à ce projet étant anonyme, il ne sera jamais possible de vous identifier. Ainsi, les données issues de vos réponses pourront être conservées pour d'autres analyses, sous forme anonyme.

Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude. C'est pourquoi nous tenons à vous remercier pour le temps et l'attention que vous acceptez de consacrer à votre participation.

Attestation du consentement

Votre signature à la fin de ce document sera considérée comme l'expression de votre consentement à participer au projet.

Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec les membres de l'équipe :

Catherine Bouthillette	Catherine.bouthillette.1@ulaval.ca
Marie Guylaine Coutu	Guylaine.coutu.1@ulaval.ca
Geneviève Raîche-Savoie	Genevieve.raiche-savoie@design.ulaval.ca
Naomi Touchette	Naomi.touchette.1@ulaval.ca

Plaintes ou critiques

Si vous avez des plaintes ou des critiques relatives à votre participation à ce projet, vous pouvez vous adresser, en toute confidentialité, au bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval aux coordonnées suivantes :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320

2325, rue de l'Université


Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081

Ligne sans frais : 1-866-323-2271

Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca



Signature du participant

Annexe 7 : Devis de dépliant

K

ÉVALUATION SOMMATIVE

DÉPLIANT

Promotion de la santé grâce à la kinésiologie

DESCRIPTION

CONTEXTE

Le dépliant est un support de communication qui permet de diffuser une information concise et structurée afin de vulgariser, informer, engager, sensibiliser ou susciter le dialogue entre un professionnel de la santé et la clientèle visée. Cette information permet également à tout client potentiel d'avoir une vue d'ensemble d'information sur notre entreprise afin de faire appel à nos divers services.

MANDAT

Pour ce projet, vous devrez tout d'abord concevoir, à l'aide de vos connaissances et habilités, le contenu et la mise en page d'un dépliant afin de promouvoir la santé grâce à la kinésiologie. Ensuite, vous devrez présenter votre dépliant aux client.e.s afin de les conseiller quant aux facteurs essentiels d'un mode de vie sain et actif.

OBJECTIFS

- Démontrez vos connaissances sur un contenu visé par la kinésiologie.
- Identifiez les bonnes pratiques contribuant à la santé.
- Sensibilisez la clientèle potentielle aux bénéfices d'un mode de vie sain et actif.

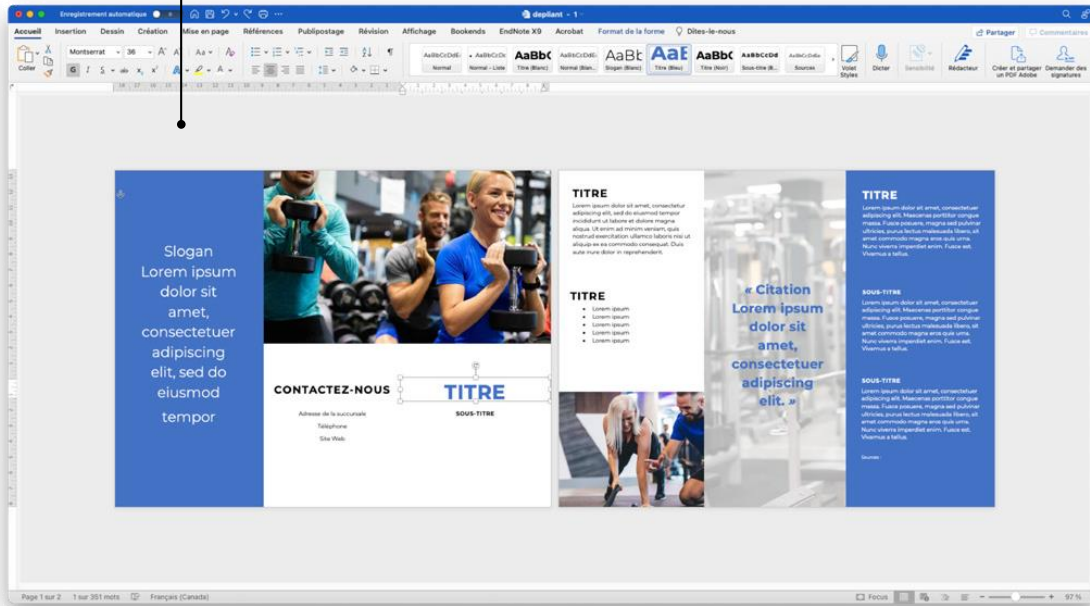
SPÉCIFICATIONS

- Dépliant à trois volets (recto/verso) de 8.5" x 11" (format Lettre).
- Utilisez l'application **Microsoft Word** et le gabarit fourni pour la conception de la mise en page.
- Utilisez les éléments de l'identité visuelle de l'entreprise, incluant la police de caractère *Montserrat* et la palette de couleurs (Noir, blanc et bleu).

PROCESSUS

1. Choisissez un sujet en lien avec la kinésiologie qui promeut la santé (ex. nutrition équilibrée, réduction du stress, sommeil réparateur, etc.)
2. Utilisez le gabarit fourni afin de présenter votre sujet de façon succincte. N'oubliez pas d'ajouter vos sources!
3. Choisissez des visuels libres de droit en concordance avec l'image de marque de l'entreprise (voir le site Web de l'entreprise et la charte graphique). Utilisez les sites UnSplash (unsplash.com) et Pexels (pexels.com) pour télécharger des images en lien avec votre sujet.
4. Adaptez le gabarit selon vos besoins, mais n'oubliez pas de respecter l'image de marque de l'entreprise. Consultez la charte graphique.
5. Imprimez votre dépliant et pliez-le.
6. Présentez votre dépliant à la clientèle visée

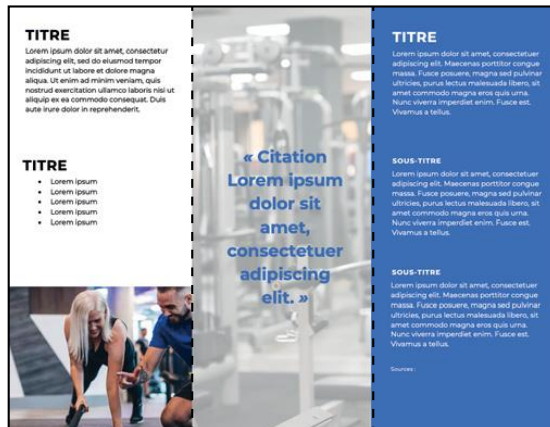
GABARIT DANS MICROSOFT WORD



RECTO



VERSO



Annexe 8 : Grille d'évaluation

Grille d'évaluation certificative

ACTIVITÉ D'INTÉGRATION À L'EMPLOI

Objectifs évalués : 4 (4.1, 4.2 et 4.3) et 2 (2.1)

Seuil de passage : 24 / 40

IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ		
Nom :	Prénom :	Date :
Titre de l'activité : <u>Création d'un dépliant</u>		

NIVEAUX DE PERFORMANCE			
LÉGENDE : Selon cette légende et les spécificités ci-dessous, choisir le chiffre correspondant le mieux à la performance de l'étudiant.			
INSUFFISANT	MINIMAL	SATISFAISANT	SUPÉRIEUR
Démontre le critère de façon incomplète et insuffisante. La performance réalisée comporte des erreurs et/ou des omissions jugées non acceptables.	Démontre le critère de façon minimale. Malgré certaines erreurs et/ou omissions , la performance est acceptable.	Démontre le critère de façon adéquate. La performance est globalement convaincante.	Démontre le critère avec efficacité et sans ambiguïté. La performance est remarquable.

4 En se basant sur ses acquis professionnels et son expérience, maîtriser les connaissances et les habiletés permettant de promouvoir la santé grâce à la kinésiologie en réinvestissant adéquatement les méthodes et concepts connus dans une prise en charge proactive et motivante adaptée à chaque client.

4.1 Étant donné l'impact des actions prises sur la clientèle et considérant les équipements complets, adaptés et disponibles, démontrer la connaissance des contenus visés par sa discipline en intervenant de façon juste, appropriée et personnalisée lors de toute activité professionnelle.

- À l'aide du gabarit corporatif, conçoit un dépliant professionnel.
- Utilise un contenu varié et motivant pour sa clientèle cible.
- Fait ressortir par le visuel et le texte des éléments essentiels à la promotion de la santé par la kinésiologie.
- Illustre **au moins deux** liens possibles entre les équipements disponibles ou les services offerts et la prise en charge de sa santé.

INSUFFISANT	MINIMAL	SATISFAISANT	SUPÉRIEUR
Démontre de façon inadéquate (a) la connaissance de contenus visés par sa discipline.	Démontre de façon partielle (b) la connaissance de contenus visés par sa discipline.	Démontre de façon structurée (c) la connaissance de contenus visés par sa discipline.	Démontre de façon exemplaire (d) la connaissance de contenus visés par sa discipline.
0 2 5	6	7 8 9	10

LEXIQUE

- a) **Inadéquate** : Gabarit non respecté. Manque flagrant d'organisation et de profondeur, nuisant grandement à la qualité du dépliant réalisé et possiblement à l'image de l'entreprise. Aucun lien n'est fait.
- b) **Partielle** : Gabarit en partie respecté. Contenu peu diversifié et/ou peu engageant pour le client. Le visuel et le texte ne sont pas particulièrement percutants. Mentionne au moins un lien.
- c) **Structurée** : Gabarit respecté de façon conforme. Contenu correct et intéressant. Le visuel et le texte attirent l'attention et font bien la promotion de la santé. On y retrouve au moins un lien très clairement expliqué.
- d) **Exemplaire** : Gabarit en harmonie avec les normes corporatives. Contenu suscitant l'attention et l'intérêt. Organisation remarquable sur tous les plans. Donne envie de s'engager. Tant le visuel que le texte sont judicieux et bien adaptés à la clientèle tout en faisant la promotion de la santé. Deux liens pertinents sont présentés.



4.2 Considérant la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, considérant l'emplacement des centres au cœur des milieux de vie, identifier les bonnes pratiques contribuant à la santé en démontrant comment la kinésiologie peut être bénéfique pour la population.

- Le dépliant final vulgarise avec clarté, en utilisant des termes justes et simples, les actions pouvant être mises en œuvre pour favoriser une bonne santé.
- Présente et/ou rappelle, au besoin, les pratiques concrètes contribuant à la santé (ex. : attitudes et comportements attendus).
- Mets en valeur **au moins trois** bonnes pratiques mettant en évidence la kinésiologie en tant qu'apport positif pour tous.
- Sélectionne l'information pratique afin qu'elle soit adaptée et motivante pour la clientèle.

INSUFFISANT			MINIMAL			SATISFAISANT			SUPÉRIEUR
Identifie de façon inadéquate (a) les bonnes pratiques contribuant à la santé.			Identifie de façon partielle (b) les bonnes pratiques contribuant à la santé.			Identifie adéquatement (c) les bonnes pratiques contribuant à la santé.			Identifie de façon remarquable (d) les bonnes pratiques contribuant à la santé.
0	2	5	6	7	8	9	10		

LEXIQUE

- a) **Inadéquate** : Le produit final dénote un manque flagrant de professionnalisme et de rigueur. Parfois difficile de voir le lien avec la contribution à la santé. Moins de trois pratiques concrètes favorisant la santé sont présentes. L'information est plutôt théorique et non motivante.
- b) **Partielle** : Le dépliant présente des actions pouvant être mis de l'avant en utilisant des termes convenables. Les pratiques proposées sont relativement concrètes. On y retrouve deux ou trois pratiques valorisant la kinésiologie. La sélection d'information est passable, moyennement adaptée et motivante.
- c) **Adéquatement** : Le dépliant est clair tout en étant accessible. Il est assez facile d'y retrouver les actions concrètes pouvant être portées de l'avant. Trois pratiques satisfaisantes y sont précisées et il est suffisamment tentant d'y participer.
- d) **Remarquable** : Facilité hors du commun à démocratiser le contenu. Les trois pratiques sont très concrètes, mobilisatrices et adaptées à la clientèle.



4.3 Étant donné l'impact possible sur la santé, faire preuve de rigueur dans ses interventions et ses animations afin de sensibiliser les participants aux bénéfices d'un mode de vie sain et actif en conseillant chacun des participants à au moins un des facteurs essentiels d'un mode de vie sain, par exemple l'importance de bouger, de bien se nourrir, du sommeil, de la gestion du stress et de la consommation d'alcool, et en organisant toutes ses activités en fonction de valoriser ces différentes habitudes.

- Communique clairement à la personne qu'il aborde l'objectif de son initiative.
- Utilise le dépliant créé pour valoriser les activités qu'il met en place.
- Conseille les clients rencontrés quant à **au moins un** des facteurs essentiels d'un mode de vie sain et actif.
- Interagit avec la clientèle de manière professionnelle et respectueuse (ex. : ne coupe pas la parole).
- À l'aide du dépliant réalisé, donne au client des consignes claires quant aux activités appropriées à sa condition.

INSUFFISANT			MINIMAL			SATISFAISANT			SUPÉRIEUR		
Fait preuve de manière incorrecte (a) de rigueur dans ses interventions et ses animations afin de sensibiliser les participants aux bénéfices d'un mode de vie sain et actif.			Fait preuve de rigueur de façon partielle (b) dans ses interventions et ses animations afin de sensibiliser les participants aux bénéfices d'un mode de vie sain et actif.			Fait preuve de rigueur de manière évidente (c) dans ses interventions et ses animations afin de sensibiliser les participants aux bénéfices d'un mode de vie sain et actif.			Fait preuve de rigueur de manière remarquable (d) dans ses interventions et ses animations afin de sensibiliser les participants aux bénéfices d'un mode de vie sain et actif.		
0	2	5	6	7	8	9	10				

LEXIQUE

- a) **Incorrecte** : Difficultés importantes (communication difficile et peu claire, le dépliant ne sert pas de support à l'intervention, aucun ou pas vraiment de recommandation concrète).
- b) **Partielle** : Mise en œuvre laborieuse, mais passable de l'intervention (objectif peu clair, communication sommaire, dépliant peu ou pas utilisé, un conseil donné non intéressant ou non concret, pas de lien avec le mode de vie sain et actif)
- c) **Évidente** : Habilité évidente à intervenir auprès de la clientèle et à conseiller, comme prescrit.
- d) **Remarquable** : Rigueur et aisance exemplaires dans la mise en œuvre des interventions faites, comme prescrit.



2 Considérant le travail effectué avec le public, vu la notoriété visée par l'entreprise et le professionnalisme de ses membres, manifester des comportements et des attitudes conformes et professionnelles en toute situation, en tout temps, par une attitude ouverte, et un comportement aimable facilitant les relations interpersonnelles.

2.1 Étant donné l'aspect professionnel des services rendus et la diversité tant de la clientèle que de l'équipe, interagir en s'assurant des relations harmonieuses et respectueuses par la démonstration en tout temps de la retenue dans ses gestes, ses écrits et ses paroles, et en ne tenant pas de propos colériques, injurieux ou irrespectueux.

- S'exprime avec clarté et en utilisant des termes justes et appropriés.
- Utilise un langage non verbal qui favorise l'attention (gestuelle, déplacements, contact visuel) et démontre de la bienveillance.
- Pratique un discours empreint d'objectivité, de discrétion, de modération et de dignité.
- Affiche un ton neutre, une attitude ouverte et un comportement aimable qui facilite les bonnes relations interpersonnelles.
- Réagit de façon appropriée avec la clientèle même dans des circonstances difficiles.

INSUFFISANT	MINIMAL	SATISFAISANT	SUPÉRIEUR
Interagir de manière inappropriée (a) en s'assurant des relations harmonieuses et respectueuses.	Interagir de manière inconstante (b) en s'assurant des relations harmonieuses et respectueuses.	Interagir adéquatement (c) en s'assurant des relations harmonieuses et respectueuses.	Interagir de façon remarquable (d) en s'assurant des relations harmonieuses et respectueuses.

0	2	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	----

LEXIQUE

a) **Inapproprié** : Discours non cohérent et difficile à comprendre. Langage non verbal inadapté ne privilégiant pas la création de liens avec l'interlocuteur. La conversation et le ton démontrent des propos irascibles, prompts et pouvant irriter.

b) **Inconstante** : Discours parfois décousu et compliqué à comprendre. Langage non verbal changeant favorisant parfois l'interrelation, parfois la non-compréhension. La justesse des mots utilisés et le ton sont variables et la conversation démontre parfois une attitude plus ou moins ouverte.

c) **Adéquatement** : Discours correct et attentionné. Langage non verbal démontrant une attitude humaine et compréhensive. Le discours est juste et le ton est approprié en toute circonstance.

d) **Remarquable** : Discours particulièrement agréable, bienveillant et compréhensible. Langage non verbal fait preuve de l'intérêt envers la clientèle et favorise l'interaction cordiale. Les propos tenus suscitent l'engagement et le ton employé démontre une maîtrise efficace, peu importe la situation.



Résultat : / 40

Évaluateur	Date
AA	MM JJ

<i>Nom (en lettres moulées)</i>	<i>Signature</i>	

Bibliographie

OU Online. (2021). *5 benefits of training and development*. Ottawa University.
<https://www.ottawa.edu/online-and-evening/blog/january-2021/5-benefits-of-training-and-development>

Naffi, N. et al. (2020, 28 septembre). *Livre blanc - Perturbation dans et par les bureaux de soutien à l'enseignement pendant la pandémie de la COVID- 19.pdf*. DocDroid.
<https://www.docdroid.net/4VnUieJ/livre-blanc-perturbation-dans-et-par-les-bureaux-de-soutien-a-l-enseignement-pendant-la-pandemie-de-la-covid-19-pdf#page=2>

Penfold, S. (2021). *Why employee training is important (5 reasons)*. Elucidat. <https://www.elucidat.com/blog/why-employee-training-is-important/>

Swanson, R. A. (2007). *Analysis for improving performance: tools for diagnosing organizations & documenting workplace expertise*. Berrett-Koehler.