

# PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL

## GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT

Ce guide d'accompagnement a été développé pour les gestionnaires d'entreprises maritimes. Il s'adresse à toutes les personnes responsables d'évaluer le rendement d'un membre de l'équipage.

Il se veut un **outil global** et les différentes informations qui s'y retrouvent nécessitent d'être adaptées selon les particularités de chaque entreprise. Les outils complémentaires doivent aussi être adaptés selon les particularités de chaque entreprise.

### BUT ET OBJECTIFS

Permettre au personnel de développer et de maintenir des normes de compétences élevées afin d'assurer un haut niveau de qualité en conformité avec les exigences réglementaires, les exigences des sociétés de classification, les exigences contractuelles et celles de l'entreprise.

- Discuter du rendement de l'employé.
- Clarifier les attentes d'une manière franche, ouverte et spécifique.
- Reconnaître les forces de l'employé et identifier ses opportunités d'amélioration.
- Soutenir le développement de l'employé au sein de l'entreprise.
- Recueillir des suggestions pour améliorer la performance de l'organisation.
- Conserver des traces écrites des discussions.
- Permettre d'attribuer la rétribution (boni ou autre) adéquate.

### BONNES PRATIQUES

#### 1. Cohérence entre les capitaines (qui seront, pour la plupart, des évaluateurs).

S'assurer que les opérations soient similaires le plus possible afin de limiter les ambiguïtés et de faciliter le travail des employés qui travaillent avec différents capitaines.

#### 2. Éléments d'évaluation

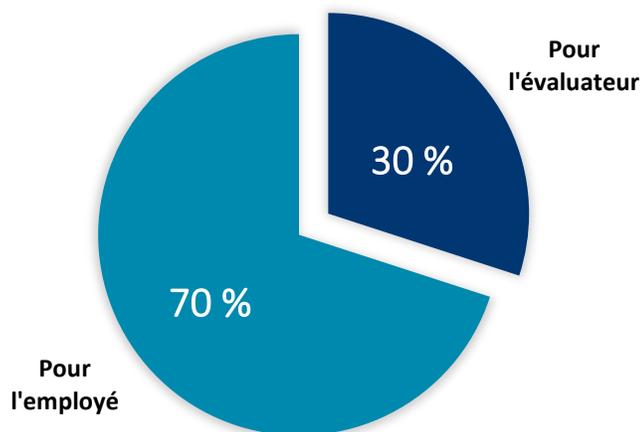
L'évaluation du rendement s'effectue pour chaque employé selon une méthode dite à deux niveaux. Le principe de base de cette façon de faire suppose que d'un côté, le ou les évaluateurs<sup>1</sup> évaluent l'employé, et, de l'autre côté, l'employé procède à son autoévaluation en utilisant le même formulaire d'évaluation. Des informations complémentaires peuvent être à valeur ajoutée et renforcer la rencontre d'évaluation :

- les observations et les commentaires des membres de l'équipage d'un même niveau hiérarchique qui travaillent régulièrement ensemble (rétroaction par les pairs);
- par exemple, pour les capitaines, il est intéressant de s'asseoir un en face de l'autre et de donner et de recevoir de la rétroaction, de part et d'autre (voir ce que l'autre fait, tenter de s'améliorer, être au fait des bonnes pratiques de son collègue, se *challenger*, etc.);
- les renseignements obtenus à l'aide du dossier de l'employé et des dossiers du navire;
- les commentaires des clients.

---

<sup>1</sup> Les évaluateurs se situent à un niveau hiérarchique supérieur à l'employé évalué.

### 3. Répartition du temps de parole lors des activités associées au CYCLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL



### 4. Rôles et responsabilités

#### Employé évalué

- Joue un rôle actif dans son développement.
- S'implique dans la planification d'objectifs stimulants.
- Identifie ses points forts et ses axes d'amélioration.
- Propose des pistes d'amélioration individuelles ou d'équipe.

#### Évaluateur(s)

- Convient avec l'employé des compétences à développer, des actions à entreprendre et des résultats à atteindre.
- Recueille les informations pertinentes à l'évaluation (actions, indicateurs, résultats, comportements, contraintes, etc.).
- Commente et évalue la performance de l'employé en comparant les résultats atteints et ceux souhaités, ainsi que les moyens qui ont été mis de l'avant pour les atteindre.
- Aide l'employé à identifier ses besoins de développement et de perfectionnement.
- Exerce un leadership et s'implique dans sa manière de soutenir l'employé, de souligner les défis ou les problématiques et de lui formuler de la rétroaction constructive.
- Est à l'écoute et en mode « recherche de solution ».

### 5. Confidentialité et respect

Les informations liées à la performance des employés sont traitées de manière confidentielle et ne doit être révélée qu'aux personnes appropriées, le tout en conformité avec les différentes lois en vigueur. Les évaluations sont basées sur des faits objectifs et la communication est effectuée avec respect et sensibilité.

## A. LES 3 ÉTAPES DU CYCLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

### 1. RENCONTRE D'ÉTABLISSEMENT DE PLANIFICATION DES OBJECTIFS ET DES COMPORTEMENTS ATTENDUS 1

La ou les personnes désignées ont la responsabilité de...	Fait
Définir avec l'employé les attentes et les comportements attendus.	<input type="checkbox"/>
Discuter des moyens à prendre pour arriver à atteindre les objectifs.	<input type="checkbox"/>
S'assurer que l'employé possède tous les outils pour bien effectuer son travail.	<input type="checkbox"/>
Manifester son soutien envers sa réussite.	<input type="checkbox"/>
Établir la fréquence des suivis en fonction de son autonomie et des aspects abordés lors des rencontres.	<input type="checkbox"/>
Valider l'adhésion de l'employé à ce qui a été discuté.	<input type="checkbox"/>

### 2. RENCONTRE D'ÉVALUATION DE MI-ANNÉE/MI-SAISON (OPTIONNELLE) 1

Cette étape permet un temps d'arrêt avant la rencontre d'évaluation officielle (ex. : se rappeler les objectifs et les comportements attendus, faire quelques ajustements, etc.).

La ou les personnes désignées ont la responsabilité de...	Fait
Se préparer à la rencontre	<input type="checkbox"/>
Recueillir les informations nécessaires et les éléments d'évaluation jusqu'à maintenant (dont l'évaluation de rendement de la dernière période couverte).	<input type="checkbox"/>
Se poser quelques questions clés. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est-ce que j'évalue la performance de l'employé jusqu'à maintenant?</li> <li>• Quelles étaient mes principales attentes pour cette période et est-ce que je pense qu'il les a atteintes jusqu'à maintenant?</li> <li>• Y a-t-il des aspects spécifiques sur lesquels l'employé a travaillé et dont je suis particulièrement fier jusqu'à maintenant?</li> <li>• Quels ont été ses principaux défis rencontrés jusqu'à maintenant?</li> <li>• Quels seraient les ajustements nécessaires pour la suite de la période?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Prévoir les points principaux à aborder avec l'employé.	<input type="checkbox"/>

Contacter l'employé pour planifier la rencontre d'évaluation	<input type="checkbox"/>
NOTE : la rencontre d'évaluation de rendement peut être un élément inquiétant pour l'employé. Prendre 5 minutes avec l'employé pour rappeler le but de cette rencontre afin de désamorcer les potentielles inquiétudes. Éviter de déplacer cette rencontre lorsqu'elle est planifiée.	
Choisir le bon moment et le bon endroit.	<input type="checkbox"/>
Remettre le formulaire d'évaluation à l'employé par l'évaluateur environ une semaine avant la rencontre d'évaluation	<input type="checkbox"/>
Conduire la rencontre d'évaluation	<input type="checkbox"/>
Encourager l'employé à parler et à donner son opinion en faisant référence à son autoévaluation.	<input type="checkbox"/>
Féliciter pour ses réussites en lien avec les objectifs et les comportements attendus.	
Au besoin, donner de la rétroaction constructive sur les points à améliorer. <b>2</b>	<input type="checkbox"/>
Terminer la rencontre en invitant l'employé à répondre à ces questions. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les points marquants de notre conversation?</li> <li>• Quelles conclusions tires-tu de notre conversation? Et maintenant quoi?</li> <li>• Quelles seront tes prochaines étapes en fonction de ce que tu as conclu?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Signer la fiche d'évaluation.	<input type="checkbox"/>
Remettre à l'employé la version signée de la fiche d'évaluation de rendement et placer une copie dans son dossier.	<input type="checkbox"/>

### 3. RENCONTRE D'ÉVALUATION OFFICIELLE (FIN D'ANNÉE/FIN DE SAISON) **1**

Cette étape permet d'examiner chaque point de l'évaluation et d'en discuter (ex. : écarts constatés, succès démontrés par l'employé, appui et encadrement nécessaires en lien avec les résultats de l'évaluation de rendement, envisager ensemble de nouveaux objectifs, etc.).

**NOTE :** l'évaluateur doit soutenir ses énoncés par des exemples, se concentrer sur les actions et les résultats et non sur la personnalité de l'employé évalué.

La ou les personnes désignées ont la responsabilité de...	Fait
Se préparer à la rencontre d'évaluation	<input type="checkbox"/>
Recueillir les informations nécessaires et les éléments d'évaluation.	<input type="checkbox"/>
Se poser quelques questions clés. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est-ce que j'évalue la performance de l'employé vs les objectifs assignés à la première étape du cycle d'évaluation?</li> <li>• Quelles étaient mes principales attentes pour cette période et est-ce que je pense qu'il les a atteintes?</li> <li>• Y a-t-il des aspects spécifiques sur lesquels l'employé a travaillé et dont je suis particulièrement fier?</li> <li>• Quels ont été ses principaux défis rencontrés au cours de cette période?</li> <li>• Comment a-t-il abordé ces défis et qu'a-t-il appris de ces expériences?</li> <li>• Comment est-ce que j'évalue la contribution de l'employé à l'équipage au cours de cette période?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

Contacter l'employé pour planifier la rencontre d'évaluation	<input type="checkbox"/>
NOTE : la rencontre d'évaluation de rendement peut être un élément inquiétant pour l'employé. Prendre 5 minutes avec l'employé pour rappeler le but de cette rencontre afin de désamorcer les potentielles inquiétudes. Éviter de déplacer cette rencontre lorsqu'elle est planifiée.	
Choisir le bon moment et le bon endroit.	<input type="checkbox"/>
Acheminer à l'employé une copie de son évaluation de rendement de la dernière période couverte et la fiche d'évaluation pour la période en cours afin qu'il procède à son autoévaluation	<input type="checkbox"/>
Conduire la rencontre d'évaluation	<input type="checkbox"/>
Encourager l'employé à parler et à donner son opinion en faisant référence à son autoévaluation.	<input type="checkbox"/>
Féliciter pour ses réussites en lien avec les objectifs et les comportements attendus.	
Au besoin, donner de la rétroaction constructive sur les points à améliorer. <b>2</b>	<input type="checkbox"/>
Déterminer des objectifs d'amélioration pour la prochaine période d'évaluation.	<input type="checkbox"/>
Terminer la rencontre en invitant l'employé à répondre à ces questions. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les points marquants de notre conversation?</li> <li>• Quelles conclusions tires-tu de notre conversation? Et maintenant quoi?</li> <li>• Quelles seront tes prochaines étapes en fonction de ce que tu as conclu?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Signer la fiche d'évaluation.	<input type="checkbox"/>
Remettre une copie de la fiche d'évaluation à l'employé tandis qu'une autre est placée dans le dossier personnel de l'employé	<input type="checkbox"/>

**NOTE :** l'évaluation est réalisée au moins une fois par année ou par saison. Si nécessaire, à la demande de l'employé ou de l'évaluateur, une rencontre de mi-année ou de mi-saison peut avoir lieu.

## IMPORTANT

À la suite de l'évaluation de rendement, si les résultats sont nettement insatisfaisants, des mesures administratives ou disciplinaires doivent être entreprises.

**NOTE :** SE RÉFÉRER À LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE POUR CONNAÎTRE LES MESURES APPLICABLES.

Ces mesures seront **administratives** s'il s'agit d'un manque de compétences ou d'aptitudes à exercer les fonctions.

Ces mesures seront **disciplinaires** s'il s'agit d'insubordination, de négligence volontaire et consciente, de mauvaise volonté, de comportements malveillants, etc.

Dans les deux cas, il faut agir dans le respect des lois applicables en vigueur de même que des conventions collectives, s'il y a lieu. Dans tous les cas de rendement nettement insatisfaisant, les personnes responsables doivent collaborer au suivi et à l'encadrement du dossier.