

« Enquête sur les pratiques de gestion  
et de la formation des ressources humaines  
dans l'industrie minière québécoise »

Sommaire exécutif  
réalisé à la demande du  
Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines



Michel Auger, consultant  
Octobre 2011

## Remerciements

D'abord, un merci bien senti aux responsables des ressources humaines et de la formation des entreprises qui ont répondu aux questionnaires.

Également à la firme de consultants Zins Beauchesne et associés pour l'administration du questionnaire sur la formation et à Pierre Plante de Sémato sondage pour la conception des questionnaires électroniques et la diffusion des résultats individualisés en ligne.

Nous tenons aussi à remercier le personnel du Comité sectoriel de l'industrie des mines pour son soutien : Michel Bélanger, directeur général; Françoise Colombani, adjointe administrative ; Désirée Larocque, responsable des communications et Guy Auger, gestionnaire de projet.

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce au soutien financier de La Commission des partenaires du marché du travail.

# SOMMAIRE EXÉCUTIF<sup>1</sup>

À la recherche de **l'EMPLOYEUR DE CHOIX**, voici le thème central d'un programme de projet de recherche initié par le Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie des mines.

Les intentions de départ qui ont guidé et qui guident toujours nos choix sont de produire des études selon les caractéristiques suivantes :

- Longitudinale (approche temporelle)
- Reproductible (approche de reprise)
- Itérative (approche par optimisation successive)
- Incrémentale (approche segmentation, approche amélioration)
- Accessible (administrable par et consultable sur le WEB)

L'étude actuelle, initiée par la question « ***Développer des compétences, POURQUOI?*** » constitue une composante de ce programme de projet d'étude.

Le but de l'étude actuelle tout en proposant des bases pour les études subséquentes est de valider l'état de fait de l'industrie minière, *du côté patronal*, en lien avec le processus de gestion des ressources humaines, avec une emphase sur le processus de formation.

Ce projet se veut non seulement l'amorce de la définition de l'EMPLOYEUR DE CHOIX mais propose comme résultat final une mesure globale (indice combiné, composite) constituée d'indices partiels relatifs aux étapes du processus de gestion des ressources humaines.

---

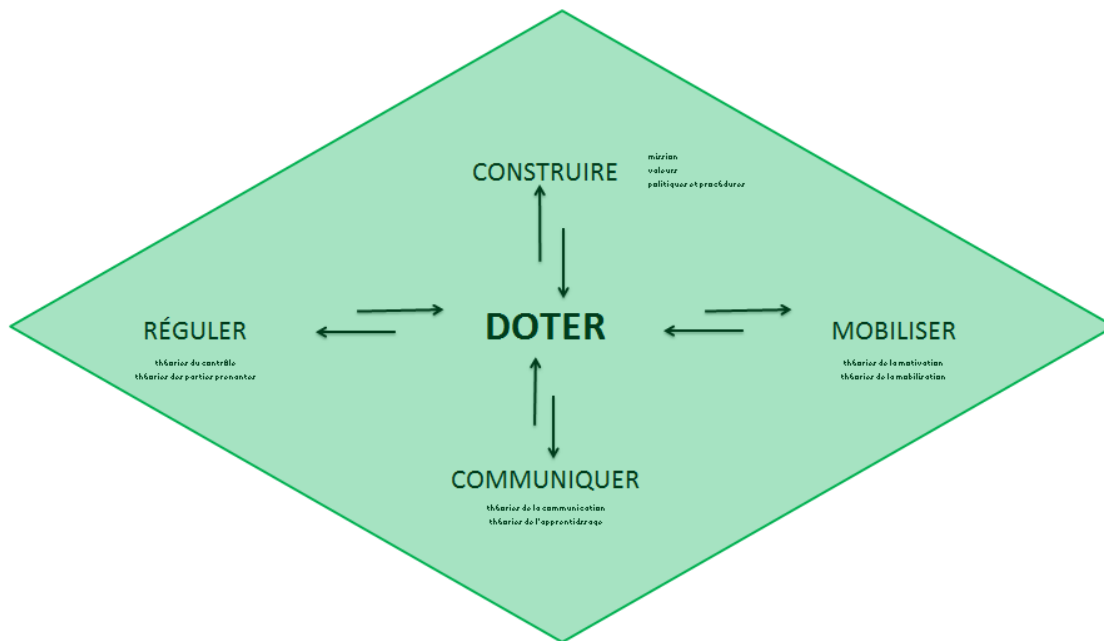
<sup>1</sup> Synthèse du rapport général d'analyse EMPLOYEUR DE CHOIX.

# 1. ANCRAGES THÉORIQUES

La phase 1 de l'étude actuelle consistait à développer des ancrages théoriques, dans un premier temps, du processus global de gestion des ressources humaines et, dans un second temps, du processus particulier de gestion de la formation puisque ce dernier y est incorporé.

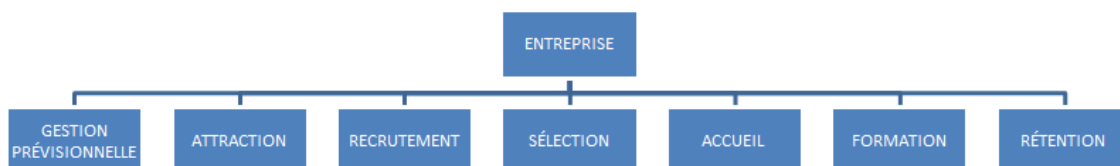
L'approche privilégiée a été l'approche de gestion des ressources humaines dont le thème principal met l'accent sur la dotation et ce, tel que présenté à la figure 1.

Figure 1  
Processus organisationnel centré sur la dotation



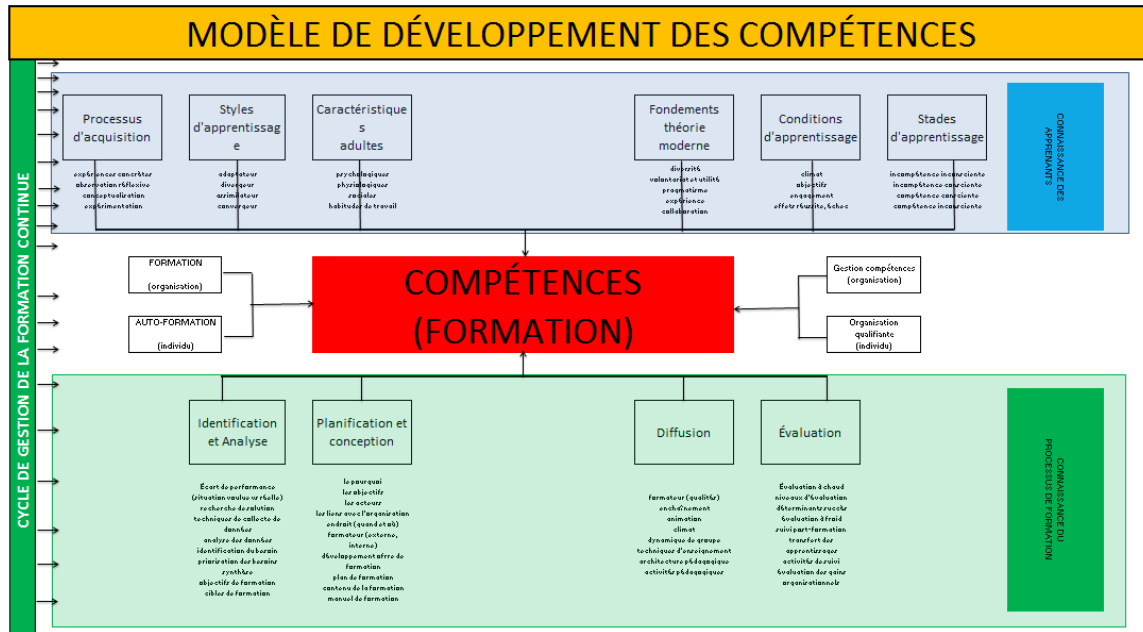
Guidé par le modèle général, le processus standard de gestion des ressources humaines a été adopté pour développer l'approche Indice composite de l'EMPLOYEUR DE CHOIX; ce processus tel que présenté à la figure 2 s'est imposé par sa simplicité taxonomique permettant de catégoriser facilement les activités (étapes) réalisées dans la dotation et, ainsi permettre avec des résultats mesurables de quantifier ces processus particuliers pour extraire des indices dédiés.

Figure 2  
Processus de gestion des ressources humaines



Finalement, puisque le processus particulier de formation devait être étudié, le développement d'un modèle théorico-pratique s'est imposé. La figure 3 présente le modèle global du processus de formation.

Figure 3



## 2. MÉTHODOLOGIE

Une méthodologie de recherche a été développée guidée par les intentions de départ et par les ancrages théoriques. Son développement initial a été dicté par la volonté d'administrer le questionnaire par le WEB et aussi d'y rendre les résultats accessibles. Le logiciel Semato a été choisi. Ce choix influence alors les façons de construire l'étude pour l'obtention des résultats sous la forme requise pour développer les indices voulus.

Ce choix de l'outil de consultation respectant l'ensemble des intentions de départ a permis de réaliser l'étude selon les étapes suivantes :

- Produire le questionnaire sur le processus de gestion des ressources humaines;
- Produire le questionnaire sur le processus particulier de formation;
- Encodage des questionnaires;
- Sélection des groupes d'entreprises répondantes (compagnies minières en opération, en développement, compagnies d'exploration minérale; entrepreneurs (sous-traitants)) à partir de la liste des entreprises du CSMO Mines;
- Sollicitation des entreprises pour compléter le questionnaire;
- Administration du questionnaire par une firme externe;
- Saisie des données recueillies;
- Compilation des données;
- Construction des indices à même les résultats compilés;
- Production du rapport web consultable individuellement quant aux indices;
- Production du rapport d'analyse question par question;
- Rédaction du sommaire exécutif;
- Présentation du sommaire exécutif au conseil d'administration;
- Révision du rapport d'analyse pour finaliser une version « grand public » accessible à tous.

### 3. RÉSULTATS QUESTIONNAIRES

Cette section du SOMMAIRE EXÉCUTIF, après avoir précisé les statistiques des entreprises sondées, reprend essentiellement les conclusions de chacune des parties des analyses des questionnaires pour chacun des questionnaires.

**Tableau 1**

**Répartition des entreprises répondantes par types d'activités**

questionnaire 1 - Processus GRH						
types	exploitation			exploration	entrepreneur	TOTAL
	<i>sousterre</i>	<i>ciel ouvert</i>	<i>total</i>			
<b>répondants</b>	13	3	16	3	5	24
<b>pourcentage</b>	54%	13%	67%	13%	21%	100%

#### 3.1 Questionnaire #1 - Processus général de gestion des ressources humaines

Le processus général de gestion des ressources humaines se développe en 7 processus particuliers qui sont la base même des indices partiels pour, en les agrégeant, produire un indice général (composite).

Le questionnaire # 1 traite de 6 des composantes excluant la Formation qui est traitée dans le questionnaire #2. De plus, ce questionnaire interroge les compagnies de l'industrie minière sur leur processus global de gestion des ressources humaines. Le tableau suivant résume les thèmes abordés dans le questionnaire #1 avec les 32 questions réparties selon les thèmes.

**Tableau 2**

**Nombre de questions par processus particuliers abordés**

Thèmes abordés	# questions
<b>Gestion globale</b>	2
<b>Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre</b>	5
<b>Attraction du personnel</b>	1
<b>Recrutement</b>	5
<b>Sélection</b>	9
<b>Accueil</b>	5
<b>Rétention, Fidélisation et Rémunération</b>	5

Les premières questions du questionnaire portent sur l'importance accordée à chacune des 7 étapes du processus de gestion des ressources humaines, l'évaluation de l'allocation en dollars attribuée à chacun de ces processus (question 1) et, finalement, aux efforts à consacrer pour améliorer ces processus particuliers (question 2).

Les conclusions suivantes ont été extraites de la compilation des scores obtenus, présentée au tableau 3, pour les processus particuliers abordés dans ce questionnaire :

**Tableau 3**  
**Importance et allocation accordées et efforts à consacrer aux composantes**  
**du processus de GRH**

composantes du processus de GRH	Importance accordée		Allocation en \$\$		Efforts consacrés		total
	score	rang	score	rang	score	rang	rang
recrutement	3,71	1	3,30	2	3,09	2	5
formation	3,67	2	3,29	3	2,68	7	12
rémunération	3,67	2	3,42	1	2,78	6	9
accueil	3,62	4	2,17	7	2,26	8	19
sélection	3,50	5	2,50	6	2,91	5	16
rétenion et fidélisation	3,46	6	2,59	5	3,48	1	12
attraction	3,29	7	2,96	4	3,09	2	13
gestion prévisionnelle	2,87	8	1,86	8	3,05	4	20
<b>moyenne</b>	<b>3,47</b>		<b>2,76</b>		<b>2,92</b>		

### 3.1.1 GESTION GLOBALE DU PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### IMPORTANCE ACCORDÉE AU PROCESSUS DE GRH

- Il y a une importance accordée moyenne aux composantes du processus de GRH de 86 % pour l'ensemble des répondants tandis que pour les ressources monétaires allouées, le score est de 69 %. Un manque de moyens pour faire plus et mieux?
- Plus de 6 composantes du processus de GRH confirment une importance accordée à la moyenne et au-dessus de la moyenne. Seulement l'ATTRACTION ET LA GESTION PRÉVISIONNELLE ont un score d'importance accordée moins que la moyenne. Ceci questionne du fait que ce sont les 2 premières étapes du processus de GRH.
- Les 3 composantes principales considérées importantes par les organisations pour le processus de GRH sont, dans l'ordre, le RECRUTEMENT, la FORMATION et la RÉMUNÉRATION tandis que les 3 composantes ayant le moins d'importance sont dans l'ordre, du moins important en montant, la GESTION PRÉVISIONNELLE, l'ATTRACTION et la RÉTENTION ET LA FIDÉLISATION.

#### EFFORTS À CONSACRER POUR AMÉLIORER LE PROCESSUS DE GRH

- La composante RÉTENTION ET LA FIDÉLISATION doit être priorisée quant aux efforts à consacrer pour améliorer le processus;
- La composante ACCUEIL recueille le score le moins important quant aux efforts à consacrer et ce, malgré le fait qu'il y a peu d'investissement consacré à cette étape;
- La composante GESTION PRÉVISIONNELLE, bien que peu considérée dans les 2 premières classifications, prend une importance moyenne quant à l'effort qui devrait y être consacré;
- L'importance accordée à l'ATTRACTION est faible mais les répondants conviennent qu'il faudrait y consacrer des efforts importants;
- Le RECRUTEMENT a une importance accordée prioritaire et un investissement important et demeure quand même une préoccupation majeure des entreprises;



- La FORMATION et la RÉMUNÉRATION ont une importance prioritaire, un investissement intéressant et ne requièrent pas d'efforts supplémentaires. Ces deux composantes pourraient être vues comme des étapes intégrées de façon efficiente dans le processus de GRH;
- Le processus de SÉLECTION se situe à la moyenne pour chacune des variables mesurées soit une importance moyenne, un investissement moyen et un effort mitigé d'amélioration.

Le résultat combiné de ces 2 premières questions soulève quelques questionnements soit :

- Si la gestion prévisionnelle doit servir à combler les besoins futurs des organisations et ainsi permettre un maintien ou une croissance des organisations, donc une création de richesse à long terme, pourquoi est-elle si peu importante et ce, tant dans le processus que dans l'investissement **effectué**?
- Comment interpréter certains résultats qui semblent soulever certains paradoxes dans les réponses obtenues quant à l'importance accordée (IC) et à l'investissement réalisé (IR) soit :
  - (IC) RECRUTEMENT vs ATTRACION (1 vs 7); pour effectuer un recrutement intéressant ne faut-il pas attirer les meilleurs?
  - (IC) FORMATION et RÉMUNÉRATION vs RÉTENTION ET FIDÉLISATION (2 vs 6); n'est-il pas logique de former et de rémunérer adéquatement pour réaliser une certaine rétention et fidélisation?
  - (IR) RECRUTEMENT ET RÉMUNÉRATION vs SÉLECTION ET ACCUEIL (1 et 2 vs 6 et 7); quel est l'investissement à réaliser sur le recrutement et la rémunération si le processus de sélection et l'accueil sont négligés? Une bonne banque de CV est-elle le gage d'une sélection de qualité? Une bonne rémunération peut-elle compenser pour un accueil plus ou moins réussi?
- Une approche à long terme est-elle envisagée du fait que la GESTION PRÉVISIONNELLE est la composante qui présente le total des rangs le plus élevé soit 20 sur une possibilité de 24?
- Le RECRUTEMENT et la RÉMUNÉRATION sont les 2 composantes les plus importantes quant à l'ensemble des variables exprimées. En connaissant l'investissement effectué et l'importance accordée, devrait-on réallouer efforts et investissement vers d'autres variables afin de bonifier le processus de GRH?
- Les composantes SÉLECTION et ACCUEIL ne devraient-elles pas être améliorées afin de permettre une rétention plus adéquate des personnels?
- Les 3 composantes du centre du processus de GRH soient la FORMATION, l'ATTRACTION et la RÉTENTION ET FIDÉLISATION présentent un score total aligné sur le score moyen; des processus satisfaisants.

### 3.1.2 GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les scores obtenus pour ce processus particulier, extraits du tableau 3, sont présentés au tableau suivant et rappellent que ce processus particulier est le moins important des 8 composantes du processus de GRH au score combiné, à l'importance accordée et à l'allocation attribuée. Il devrait y avoir un effort moyen à consacrer pour l'amélioration de ce processus particulier car le score obtenu le situe au 4e rang (milieu des 8 étapes).

composantes du processus de GRH	Importance accordée		Allocation en \$\$		Efforts consacrés		rang
	score	rang	score	rang	score	rang	
gestion prévisionnelle	2,87	8	1,86	8	3,05	4	8
<b>moyenne</b>	<b>3,47</b>		<b>2,76</b>		<b>2,92</b>		

Les conclusions principales extraites des analyses des 5 questions sont les suivantes :

- La dotation future en divers types de personnels est une préoccupation plutôt de niveau de l'exploitation et de sa direction, non pas aux autres niveaux hiérarchiques;
- Un effort restreint est consacré pour l'intégration des travailleurs non traditionnels;
- L'industrie est animée dans sa planification de main-d'œuvre par les développements futurs et non pas par la situation actuelle de ses travailleurs;
- Bien que les sources externes soient peu consultées pour initier le processus de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, le CSMO Mines est la source externe la plus importante.

### 3.1.3 ATTRACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les scores obtenus pour ce processus particulier, extraits du tableau 3, sont présentés au tableau suivant et rappellent que ce processus particulier se classe au 7e rang (avant dernier rang) pour l'importance accordée, au 4e rang pour l'allocation accordée (allocation moyenne) et au 2e rang pour les efforts devant y être consacrés pour un score global le situant au 5e rang des composantes du processus de GRH.

composantes du processus de GRH	Importance accordée		Allocation en \$\$		Efforts consacrés		rang
	score	rang	score	rang	score	rang	
attraction	3,29	7	2,96	4	3,09	2	5
<b>moyenne</b>	<b>3,47</b>		<b>2,76</b>		<b>2,92</b>		

Les principales conclusions extraites de la question portant sur ce processus proviennent de la synthèse des avantages diffusés pour réaliser l'ATTRACTION des diverses catégories de personnel :

### Synthèse des avantages diffusés pour attirer les personnels

<b>SYNTHÈSES DES ACTIVITÉS</b>	<b>score</b>
<b>image de l'organisation</b>	<b>3,00</b>
<b>rémunération</b>	<b>2,88</b>
<b>attraction étudiants</b>	<b>2,72</b>
<b>emploi stimulant et progressif</b>	<b>2,62</b>
pratiques RH	2,60
<b>milieu de vie (global)</b>	<b>2,29</b>

- L'image corporative est un facteur d'attraction plus important que la rémunération;
- La rémunération demeure un facteur important d'attractivité;
- Toutes les autres catégories d'activités d'attraction se situent sous la moyenne (2,73); elles ont donc une importance moindre;
- Le milieu de vie de l'industrie que ce soit externe (milieu de vie global), interne (emploi stimulant et progressif) ainsi que de supervision (pratiques RH) sont des facteurs d'attractivité moins importants;
- les facteurs externes à l'individu sont plus importants que les facteurs internes reliés à sa vie (mobilisation extrinsèque au lieu de mobilisation intrinsèque).

#### **3.1.4 RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

Les scores obtenus pour ce processus particulier, extraits du tableau 3, sont repris au tableau suivant et rappellent que ce processus particulier se classe au 1<sup>er</sup> rang pour l'importance accordée, au 2<sup>e</sup> rang, à la fois, pour l'allocation accordée et pour les efforts devant y être consacrés pour un score global le situant au 1<sup>er</sup> rang des composantes du processus de GRH.

composantes du processus de GRH	Importance accordée		Allocation en \$\$		Efforts consacrés		rang
	score	rang	score	rang	score	rang	
recrutement	3,71	1	3,30	2	3,09	2	1
<b>moyenne</b>	<b>3,47</b>		<b>2,76</b>		<b>2,92</b>		

Les principales conclusions extraites des analyses des 5 questions sont les suivantes :

- Le type de processus d'affichage prépondérant est l'affichage interne et externe simultanément;
- Ce sont pour le recrutement du personnel de bureau et des métiers que les processus de recrutement sont évalués les plus performants; pour les 2 autres types de personnel (cadres et professionnels) les processus de recrutement sont évalués moins performants;
- Dans le processus de recrutement, hormis l'emphase mise sur la définition des besoins, les efforts déployés subséquemment portent beaucoup plus sur les tâches administratives reliées au recrutement qu'aux étapes reliées à l'essence même du poste à combler;

- Pour le recrutement interne, les moyens jugés les plus efficaces sont les personnes de la strate hiérarchique supérieure;
- Pour le recrutement externe, les journaux locaux et régionaux ont la cote. De plus, les écoles, le site web de la compagnie, les employés en place et les CV recueillis sont considérés comme des moyens efficaces;
- Finalement, peu importe que le recrutement se produise à l'interne ou à l'externe, les moyens technologiques liés aux percées informatiques des dernières années ne sont pas utilisés et considérés comme des moyens de recrutement intéressants actuellement.

### 3.1.5 SÉLECTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les scores obtenus pour ce processus particulier, extraits du tableau 3, sont repris au tableau suivant et rappellent que ce processus particulier se classe au 5e rang pour l'importance accordée, au 6e rang pour l'allocation accordée, au 5e rang pour les efforts devant y être consacrés pour un score global le situant au 6e rang des composantes du processus de GRH.

composantes du processus de GRH	Importance accordée		Allocation en \$\$		Efforts consacrés		rang
	score	rang	score	rang	score	rang	
sélection	3,50	5	2,50	6	2,91	5	6
<b>moyenne</b>	<b>3,47</b>		<b>2,76</b>		<b>2,92</b>		

Les principales conclusions extraites des analyses des 9 questions sont les suivantes :

- Les processus de sélection sont, en moyenne, plus souvent effectués à l'externe qu'à l'interne et ce, pour l'ensemble des différents personnels;
- Dans les différents sous-processus de sélection, les étapes qui ont le plus d'influence sont :
  - La sélection des CV (processus de pré-sélection);
  - Le choix du comité de sélection (processus de préparation des entrevues);
  - L'évaluation globale du candidat (processus d'entrevue);
  - L'examen des références (processus de vérification des références);
  - Le choix final du candidat.
- Les sous-processus du processus de sélection sont plus orientés, en majorité, vers les tâches relationnelles que les tâches techniques;
- Pour ce qui est du type d'entrevues et de tests administrés pour valider les compétences, les entreprises ont des processus adaptatifs qui varient selon les différents types de personnel à embaucher; plus le poste à combler est important hiérarchiquement, plus les tests sont complets et plus les entrevues impliquent des mises en situation.

### 3.1.6 ACCUEIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les scores obtenus pour ce processus particulier, extraits du tableau 3, sont repris au tableau suivant et rappellent que ce processus particulier se classe au 4e rang pour l'importance accordée, au 7e rang pour l'allocation accordée, au 8e rang pour les efforts devant y être

consacrés, pour un score global le situant au 7e rang des composantes du processus de GRH. Le processus d'accueil obtient un score global presque identique à la Gestion Prévisionnelle.

composantes du processus de GRH	Importance accordée		Allocation en \$\$		Efforts consacrés		rang
	score	rang	score	rang	score	rang	
accueil	3,62	4	2,17	7	2,26	8	7
<b>moyenne</b>	<b>3,47</b>		<b>2,76</b>		<b>2,92</b>		

Les principales conclusions extraites des analyses des 5 questions sont les suivantes :

- Le processus d'accueil est très important pour l'ensemble des répondants avec une emphase sur les étapes de l'accueil et l'intégration;
- Lors de l'accueil, l'ensemble des entreprises met l'accent sur le point de SANTÉ ET SÉCURITÉ;
- Les activités d'accueil sont fortement axées sur la tâche;
- Peu ou moins d'importance est accordée à l'accueil hors travail pour l'intégration en milieu de vie;
- Les activités d'intégration sont aussi fortement axées sur la tâche et, plus elles sont relationnelles, moins elles sont considérées importantes;
- Pour les activités de suivi, l'évaluation partagée est l'activité importante; toutefois, l'identification des besoins de formation et la rétroaction du compagnon semblent moins importantes.

### 3.1.7 RÉTENTION, FIDÉLISATION ET RÉMUNÉRATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Ces processus particuliers, composantes du processus de gestion des ressources humaines ont été fusionnées aux fins de construction des indices et sont analysées ensemble. Toutefois, au lancement de l'enquête, ces 2 composantes étaient séparées. La composante Rétention et la fidélisation comporte 3 questions tandis que 4 questions portent sur la composante Rémunération.

Les scores obtenus pour ce processus particulier, extraits du tableau 3, sont repris au tableau suivant et rappellent que ce processus particulier se classe, au global, au 2e rang, puisque la rémunération se classe au 2e rang et que la rétention et fidélisation se classe au 3e rang, ex æquo avec la formation.

Pour ces composantes prises individuellement, la rémunération, aussi bien pour l'importance accordée que pour l'allocation attribuée pour réaliser ce processus particulier se classe en premier et les efforts devant y être consacrés sont de moindre importance (6e rang sur 8).

Pour la rétention et la fidélisation, le « pattern » de comportement est inverse : il y a une importance accordée et une allocation attribuée pour réaliser ce processus évaluées moins important par les répondants mais des efforts importants (rang #1) doivent y être accordés.

composantes du processus de GRH	Importance accordée		Allocation en \$\$		Efforts consacrés		rang
	score	rang	score	rang	score	rang	
rémunération	3,67	2	3,42	1	2,78	6	2
rétenion et fidélisation	3,46	6	2,59	5	3,48	1	
<b>moyenne</b>	<b>3,47</b>		<b>2,76</b>		<b>2,92</b>		

Les principales conclusions extraites des analyses des 7 questions sont les suivantes :

- Les 7 causes principales de rétenion (quartile supérieur) sont les suivantes :

	score
ambiance de travail	3,87
horaires de travail	3,71
perspectives d'avenir	3,67
ouverture d'esprit de la direction	3,54
rémunération directe	3,54
styles de gestion	3,54
formation	3,33
<b>moyenne</b>	<b>3,07</b>

- La rémunération se classe seulement en 5e place dans les causes de rétenion;
- La vie minière est centrée travail et non pas vie sur la vie de groupe hors travail puisque les dernières valeurs portant sur ces points obtiennent des scores très bas;
- Les moyens de Fidélisation considérés les plus importants (premier quartile) sont :

	score
milieu de vie stimulant	3,50
rémunération concurrentielle	3,50
projet de travail stimulant	3,42
styles et rôles des gestionnaires	3,37
<b>moyenne</b>	<b>3,13</b>

- En mettant en lien les causes de rétenion et des moyens de fidélisation, aucune similitude ne peut être extraite si ce n'est que la rémunération est considérée plus importante dans les moyens de fidélisation;
- L'environnement travail doit donc être considéré comme un moyen de fidélisation;
- Les scores presque nuls obtenus par les moyens axés sur l'individu dans sa globalité tendent à indiquer que la personne est considérée comme un travailleur axé sur la tâche et non pas comme une personne à part entière;
- L'image de l'organisation semble avoir un effet mitigé dans les causes de fidélisation;
- La RÉTENION et la FIDÉLISATION portent beaucoup plus sur des facteurs non monétaires que sur des facteurs monétaires ce qui remet en question l'emphase accordée à la rémunération;
- Bien que la RÉMUNÉRATION soit omniprésente dans la majorité des composantes qui y touchent, il y a un questionnement à compléter sur la place et l'image de la rémunération dans l'industrie minière;

- Quant à la RÉMUNÉRATION, celle-ci s'effectue selon les postes avec une emphase sur la rémunération directe;
- La manière de rémunérer est, quant elle, différente selon les catégories de personnels soit à rendement pour les cadres; à rémunération fixe et temps accumulés pour les professionnels et à taux horaires et heures supplémentaires pour les personnels de bureau et de métiers.

### 3.2 Questionnaire # 2 - Processus particulier de formation

Le questionnaire #2 porte essentiellement sur le processus particulier de formation. Les scores obtenus pour ce processus particulier, extraits du tableau 3 du premier questionnaire, sont repris au tableau suivant et rappellent que ce processus particulier se classe au 2e rang pour l'importance accordée, au 3e rang pour l'allocation accordée, au 7e rang pour les efforts devant y être consacrés, pour un score global le situant au 3e rang des composantes du processus de GRH après le recrutement et la rétention, fidélisation, rémunération fusionnés.

composantes du processus de GRH	Importance accordée		Allocation en \$\$		Efforts consacrés		rang
	score	rang	score	rang	score	rang	
formation	3,67	2	3,29	3	2,68	7	3
<b>moyenne</b>	<b>3,47</b>		<b>2,76</b>		<b>2,92</b>		

Le questionnaire #2 sur le processus particulier de formation a été complété par 20 entreprises soit 4 de moins que le questionnaire #1. Le tableau suivant présente les statistiques des entreprises répondantes.

#### Répartition des entreprises répondantes par types d'activités

questionnaire 2 - Formation						
types	exploitation			exploration	entrepreneur	TOTAL
	sousterre	ciel ouvert	total			
<b>répondants</b>	12	3	15	1	4	20
<b>pourcentage</b>	60%	15%	75%	5%	20%	100%

Le questionnaire #2 est constitué de 111 questions qui permettent de scruter de façon pointue les pratiques de formation, les formations offertes et administrées et de comprendre le processus même de formation. Tous les tenants et aboutissants du processus de formation ont été scrutés et ce, conformément au modèle théorique développé et présenté à la section Ancrages théoriques (voir figure 3).

Le tableau suivant présente la répartition des questions quant aux différentes parties de ce questionnaire sur la formation.

**Tableau 32**  
**Nombre de questions par thèmes abordés en FORMATION**

<b>Thèmes abordés</b>	<b># questions</b>
<b>Données de base</b>	10
<b>Tenants du développement des compétences</b>	15
<b>Processus général de formation</b>	5
<b>Identification et analyse des besoins de formation</b>	29
identification	10
processus d'analyse des besoins	13
objectifs de formation	6
<b>Planification et conception de la formation</b>	28
planification	13
conception	15
<b>Diffusion de la formation</b>	13
<b>Évaluation de la formation</b>	10
<b>Commentaires</b>	1

Comme pour le questionnaire #1, les sections suivantes présentent les grandes conclusions de chacun des thèmes abordés dans le questionnaire #2.

### **3.2.1 DONNÉES DE BASE**

Pour les 10 questions portant sur les approches développées par les entreprises de l'industrie minière, les conclusions suivantes peuvent être extraites des analyses produites :

- La presque totalité des entreprises possède une politique de formation;
- Malgré l'absence de montants réels, on peut conclure que les entreprises investissent en moyenne 3 % de leur masse salariale en formation ce qui sera confirmé par une autre question dans l'étape de la dispense de formation;
- Plus de la moitié des formations offertes sont pour les personnels de métiers et la majorité des formations offertes (tout personnel confondu) portent sur l'acquisition de compétences liées directement à la tâche;
- Les formations offertes pour l'acquisition de connaissances représentent approximativement 20 % des offres de formation tandis que les offres de formations sur le développement des compétences relationnelles est d'au maximum 10 % des formations offertes.

### **3.2.2 TENANTS DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

Les tenants de la formation s'adressent non pas aux étapes de développement, de dispense et d'évaluation de la formation mais aux ancrages de la formation soit tout aussi bien la vision de la formation que la connaissance des apprenants en contexte.



Cette connaissance du contexte global permet d'avoir des formations non seulement instrumentalisées comme formation mais d'inclure un processus de formation dans la globalité de ce que doit être la formation dans son intégralité.

Les conclusions suivantes peuvent être extraites des analyses produites pour les 20 questions constituant ce thème :

- L'importance des savoirs transmis est différente selon les catégories de personnels soit savoir-être pour les cadres, savoirs pour les professionnels et savoir-faire pour les personnels de bureau et de métiers;
- Les principaux facteurs incitatifs à la formation sont axés sur la relation travailleur/entreprise et non pas sur la personne dans sa totalité;
- Pour les déterminants du développement et du transfert de compétences, les façons de faire portent essentiellement sur les conditions d'apprentissage, les processus et l'architecture pédagogique; l'apprenant et ses caractéristiques sont laissés de côté;
- Les déterminants du développement de l'architecture pédagogique sont la collaboration et l'utilité; toutefois, le volontariat n'est pas considéré comme facteur important;
- Pour ce qui est des caractéristiques de l'adulte apprenant, elles sont essentiellement liées au travail (orientation tâche) et non pas selon l'orientation personnelle;
- Lors de l'établissement des plans de formation, le stade conceptualisation est visé par les formations pour les cadres et les professionnels tandis que les stades expérimentation et observation sont privilégiés pour les personnels de bureau et de métiers;
- 65 % seulement des formations développées tiennent compte des stades d'apprentissage des individus;
- Le stade d'apprentissage sur lequel un accent particulier est mis par la formation est le stade d'incompétence consciente (volonté d'être formée);
- La finalité recherchée à atteindre par la formation pour les stades de compétence est encore l'incompétence consciente (?).

### **3.2.3 CONNAISSANCE DU PROCESSUS GÉNÉRAL DE FORMATION**

Les 5 questions de cette section traitent essentiellement du processus de formation dans sa globalité avant d'en examiner chacune des 4 étapes (sous-processus) dans les sections suivantes. Les 5 questions générales s'intéressent tout aussi bien aux étapes du processus, aux activités générales pratiquées qu'aux conditions de réalisation, à l'atteinte des objectifs et aux sources de développement des formations.

Pour les 5 questions portant sur la connaissance générale du processus de formation, les conclusions suivantes peuvent être extraites des analyses produites :

- Le processus de formation des entreprises minières met le focus sur la dispense de formation et sur le plan global ce qui hypothétiquement confirme une vision des formations intégrée pour l'organisation;
- Les activités planifiées et structurées sont celles qui le plus souvent prennent place dans les entreprises minières;
- Les principales conditions de réalisation pour le succès de la formation dispensée reposent avant tout sur l'engagement de la direction et, en second temps, sur l'engagement des personnels;
- Les objectifs principalement poursuivis par les formations portent sur le court terme;
- La majorité des formations est initiée par les entreprises;
- Les formations répondent principalement à des problématiques ponctuelles;
- Les formations répondent à des problématiques courantes.

### **3.2.4 IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS**

Cette section initie l'analyse des 4 étapes du processus spécifique de formation en traitant de l'identification et de l'analyse des besoins. L'étape actuelle est constituée de 29 questions réparties en 3 sous-sections distinctes mais complémentaires soit l'identification des besoins (10 questions), l'analyse des besoins (13 questions) et la détermination des objectifs de formation (6 questions).

Les conclusions suivantes peuvent être extraites des analyses produites pour les 29 questions constituant ce thème :

- Il y a confirmation d'un investissement moyen de 3 % de la masse salariale en formation;
- Cette allocation semble être acceptable à 75 % des répondants pour la satisfaction obtenue aussi qu'au nombre de formations offertes;
- Le succès du transfert de la formation au milieu de travail est estimé à 80 %;
- Les principales composantes à réviser pour améliorer les formations portent principalement sur le contenu et les formateurs utilisés;
- Les principaux thèmes qui incitent à former sont, principalement, la santé et la sécurité au travail ainsi que les écarts de performance réalisés;
- Les principaux facteurs de changement pour former portent sur des problématiques à court terme d'exploitation;
- Les entreprises forment, principalement, pour combler des besoins immédiats dus à des postes et à l'ajustement des compétences à faire;
- Plus une personne occupe un poste important dans la hiérarchie, plus la formation possède un angle stratégique, moins le poste occupé est élevé dans la hiérarchie, plus la formation est axée sur la tâche;
- L'URGENCE est un moteur de formation, un incitatif, un facteur de développement des formations;

- La principale source d'initiation des formations est générée par le supérieur immédiat qui fait de l'observation active;
- Les techniques de collecte de données pour évaluer les besoins de formations peuvent être qualifiées de standard puisqu'aussi bien le comité de formation que les groupes de travailleurs sont peu sollicités;
- Lors des formations, la maîtrise des différents types de savoir est visée;
- Lors d'établissements d'objectifs spécifiques, le contenu et les types de savoirs sont priorisés et les objectifs doivent être plus concrets et stimulants qu'observables et mesurables;
- Les formations sont ciblées par groupe et par tâches axées en priorité sur le développement des compétences.

### 3.2.5 PLANIFICATION ET CONCEPTION DE LA FORMATION

Cette deuxième étape du processus spécifique de formation est constituée 28 questions réparties en 2 sous-groupes soit la planification avec 15 questions et la conception avec 13 questions.

En **conclusion**, pour cette section portant sur le processus de planification et de conception de la formation, on peut faire ressortir les points suivants :

Pour la planification :

- La planification des formations se fait principalement à l'interne;
- La conception est impartie jusqu'à 50 % à l'externe sauf pour les compétences (maximum 20 %);
- Il y a une meilleure cohérence entre la planification et la conception quand le processus global est effectué à l'interne;
- Les composantes de la planification se classent par importance dans l'ordre suivant : fonds/forme/attitudes;
- La formation permet d'améliorer : la formation, l'environnement de travail et l'évaluation;
- L'importance accordée aux caractéristiques de l'apprenant porte principalement sur ses qualités de travailleurs et non pas de personne;
- Les activités de préparation à la formation sont initiées par le supérieur immédiat qui précise les cibles organisationnelles à atteindre;
- L'approche de dispense porte sur la gestion de carrière pour les cadres mais une approche programme pour les 3 autres types des personnels;
- Les formations offertes sont courtes, ponctuelles et externes sauf pour les personnels de métiers où, au lieu d'être externes, elles sont internes;
- Les formateurs proviennent principalement de l'externe pour les cadres et les professionnels; de l'interne pour les personnels de métiers et, de l'interne et de l'externe en portions égales pour les personnels de bureau;

- Les compétences recherchées pour les formateurs externes sont les mêmes pour les différentes catégories des personnels soit la maîtrise du contenu, la communication et la rétroaction, la présence au groupe et l'expression verbale;
- Les caractéristiques recherchées pour les formateurs internes sont : l'expertise des compétences et des contenus, la volonté de former et l'attention au groupe;
- Les facteurs de sélection d'un formateur externe requièrent des formateurs axés sur la diffusion des contenus et non pas spécialement sur les méthodes pédagogiques;

Pour la conception :

- Le processus a un degré important d'intégration sauf pour le personnel de bureau où l'intégration est moins présente;
- Les étapes du développement de la formation sont axées sur le spécifique au lieu du général;
- La méthode des cartes intégrées de formation est peu ou pas utilisée;
- Les formations sont conçues suite à des situations évaluées stables (un peu moins stable pour les personnels de bureau et de métiers);
- Les formations sont supportées à 85 % par des plans spécifiques de formation tandis que 70 % sont supportées aussi par un plan maître;
- Les rubriques des plans spécifiques mettent l'accent sur la tâche, moins sur les méthodes pédagogiques et négligent les processus de transfert;
- La production du contenu des formations se fait à 80 % à l'externe pour les cadres et les professionnels; à 60 % à l'externe, pour les personnels de bureau; à 75 % à l'interne, pour les personnels de métiers;
- Les structures privilégiées pour la livraison de formation partent du connu vers l'inconnu, du global vers le spécifique. Elles sont thématiques sauf pour les personnels de métiers où elles sont chronologiques;
- Les évaluations prévues dans le développement du contenu présentent des approches standards (validation individuelle et auto-évaluation); la démonstration et les groupes sont des outils peu utilisés;
- Les facteurs d'importance de la formation : contenu / processus / personne;
- Peu de programmes sont montés à l'aide de logigramme;
- L'approche modulaire est privilégiée dans tous les aspects de la formation sauf la durée;
- Le manuel du participant met le focus sur l'utile et non pas sur le ludique.

### **3.2.6 DIFFUSION DE LA FORMATION**

Cette troisième étape du processus spécifique de formation est constituée 13 questions traitant exclusivement de la façon dont sont administrées les formations auprès des différentes catégories des personnels.

Pour cette section portant sur le processus de diffusion de la formation, on peut extraire de l'analyse des 13 questions les états de fait suivants :

- Une intégration réussie de la formation implique un support institutionnel;

- Les principales consignes produites au formateur portent sur la transmission des besoins et des attentes de la compagnie, tout en étant très bien préparé;
- La logistique des formations est une responsabilité partagée qui est supportée à 50 % par un processus de logistique à appliquer;
- La composante principale de la logistique est la documentation à produire et à fournir;
- Le formateur est toujours rencontré par le service de formation qui lui communique les lieux de formation, l'acceptation de son plan de formation selon la cohérence des objectifs à atteindre et des méthodes de dispense, en plus, de se prononcer sur l'agencement des moyens pédagogiques dans la transmission des savoirs;
- Pour ce qui est des différents rôles à jouer par le formateur dans la dispense et comme outil de transfert de compétences, il doit assumer un rôle de communicateur. Le rôle d'expert et d'évaluateur sont relayés en dernières places ce qui questionne sur les constats réalisés tout au long de l'analyse du questionnaire qui contredisent le résultat actuel;
- Pour être efficient, le processus de dispense doit pouvoir :
  - communiquer efficacement les attentes de l'entreprise aux participants,
  - identifier correctement les écarts de performance afin de former sur ce qui doit l'être,
  - permettre la transférabilité dans le quotidien,
  - supporter l'individu dans son apprentissage et
  - obtenir le support du supérieur immédiat.

### **3.2.7 ÉVALUATION DE LA FORMATION**

Cette dernière et quatrième étape du processus spécifique de formation est constituée de 10 questions traitant exclusivement de la façon dont sont évaluées les formations auprès des différentes catégories des personnels.

On peut extraire de l'analyse des 10 questions, pour cette section portant sur le processus d'évaluation de la formation, les états de fait suivants :

- La principale utilité de l'évaluation de la formation est de mesurer la valeur de la formation pour le service de formation et, dans une moindre mesure, l'amélioration des compétences;
- Les retombées en bénéfices des évaluations effectuées profitent tout aussi bien à l'entreprise qu'aux apprenants;
- Les moyens d'évaluation de la formation sont différents et adaptés d'une période d'évaluation à une autre (en formation jusqu'à 1 mois après la formation) et ces moyens sont moins encadrants au début et se resserrent à la fin pour mesurer l'amélioration des performances;

- Un effort supplémentaire doit être fait pour mieux mesurer l'influence des formations sur le développement de l'ensemble de l'organisation; l'intensité la plus importante devrait porter sur les mesures globales d'effets sur l'organisation;
- Malgré qu'il n'y ait pas d'analyse coûts/bénéfices effectuée pour connaître l'apport de la formation, les entreprises trouvent très important d'avoir des processus de mesures administrés par des personnes neutres pour connaître les retombées des formations;
- 75 % des entreprises effectuent un suivi post-formation afin de valider l'atteinte des objectifs proposés par les formations;
- L'importance accordée à la mesure des différents savoirs acquis et transférés lors du suivi post-formation pour les différentes périodes suit un « pattern » révélé tout au long de l'étude sur les types de savoir soit : compétences – connaissances – comportements (avec une anomalie pour la période d'évaluation de plus d'un mois);
- Les activités de suivi de formation n'ont pas beaucoup la cote et les entreprises privilégient une approche traditionnelle basée sur un processus axé plus sur les compétences-travail que sur un processus plus globalisant;
- Enfin, 75 % des entreprises répondantes croient qu'il y aurait une valeur ajoutée de faire reconnaître les formations offertes en entreprise par une institution d'enseignement.

## 4. PORTRAIT GLOBAL DE L'ENTREPRISE MINIÈRE

Des analyses produites et des conclusions extraites de ces analyses, il est possible de synthétiser une image de l'entreprise minière avec les réponses obtenues des 24 entreprises pour le processus global de gestion des ressources humaines et les 20 entreprises répondantes au processus particulier de formation

L'entreprise minière, dans ses façons de faire en gestion de ressources humaines, projette l'image d'une organisation avec des processus standards d'opération (exploitation), axés essentiellement sur la tâche, avec des processus d'encadrement axés sur la hiérarchie et non pas sur des processus collaboratifs comme les équipes semi-autonomes de travail (groupes).

Les entreprises minières utilisent des façons traditionnelles de se développer en considérant les différentes catégories des personnels comme une ressource humaine épuisable gérée comme un investissement dont la rémunération est le principal rendement et, avec un souci peu important de l'intégration des travailleurs non traditionnels.

D'ailleurs, la formation dispensée porte principalement sur le développement des compétences fonctionnelles et non pas à l'employabilité globale et encore moins dans une approche holistique de l'être humain; elle ne peut donc pas être classée comme une entreprise apprenante.

L'entreprise minière utilise donc son processus de gestion des ressources humaines et de formation pour permettre d'augmenter la productivité de ses opérations en mettant de l'avant la rémunération comme facteur principal d'attraction. Les ressources humaines sont gérées selon une approche PROJET et non pas selon une approche DÉVELOPPEMENT à long terme.

L'entreprise minière pousse à l'avant plan la RÉMUNÉRATION comme outil d'attraction, de fidélisation et de rétention. À force de mettre le focus sur la rémunération, il est normal que la rémunération devienne le qualificatif principal de l'industrie. L'EMPLOYEUR DE CHOIX est-il un employeur qui ne fait que bien rémunérer ?

## 5. INDICE EMPLOYEUR DE CHOIX

Le construit de l'image de marque démontre que, plus une entreprise développe sa marque de commerce, plus elle attire les personnes pour lesquelles la marque a été développée et, par ruissellement, certaines autres personnes.

Pour sa part, le construit de l'entreprise infidèle précise que les clients veulent être fidèles mais que les entreprises leur procurent un ensemble de raisons pour ne pas l'être puisqu'il y a un écart important, entre autres, entre le service promis et le service livré.

En conjuguant, Employeur de marque et Employeur infidèle apparaît alors le construit en devenir EMPLOYEUR DE CHOIX soit un employeur qui réussit à attirer les différents personnels dont il a besoin et, qui plus est, un employeur qui retient ces derniers car il livre sa mission en accord avec ce qui a été avancé générant ainsi une rétention intéressante, pour non seulement une économie dans les processus de GRH mais surtout une synergie de développement pour l'organisation.

Pour obtenir une mesure de l'EMPLOYEUR DE CHOIX, un indice général (composite) composé de 7 indices particuliers (sous-indices) a été développé avec les réponses obtenues aux questions des 2 différents questionnaires.

Les **7 SOUS-INDICES** proviennent d'une catégorisation de chacune des réponses obtenues (variables) en lien avec le processus de gestion des ressources humaines (questionnaire #1) et de formation (questionnaire #2). Chaque réponse (variable) avec des réponses statistiquement significatives (nombre pertinent de réponses obtenues) a été catégorisée dans un sous-indice. Une question portant sur la formation pourrait donc alimenter le sous-indice recrutement. Ainsi, pour toutes les questions, il y a eu un arrimage effectué pour chacune des réponses proposées dans la construction des indices.

Pour fin d'illustration, l'indice d'attraction est constitué de 21 variables (réponses obtenues) à la fois, à la question 8 du questionnaire #1 portant sur l'attractivité soit 18 variables traitées (différents moyens d'attraction), d'une réponse à la question 11 du questionnaire #1 ainsi que de 2 réponses obtenues aux questions #12 et 36 du questionnaire #2. Ces réponses étant obtenues, en calculant la moyenne de ces réponses, on obtient ainsi **l'indice d'attraction**.

Le tableau suivant présente la composition de chacun des sous-indices avec le nombre de variables utilisées.



sous-indice	variables utilisées
Gestion prévisionnelle	207
Attraction	21
Recrutement	121
Sélection	56
Accueil	13
Formation	273
Rétention et fidélisation	109

L'**INDICE COMPOSÉ** est constitué des 7 sous-indices. L'indice global (composé) est la résultante du calcul de la moyenne de la compilation des 7 sous-indices. L'indice composé moyen accorde une pondération égale à chacun des 7 sous-indices.

Une fois la programmation du calcul des sous-indices et de l'indice effectuée, une matrice peut être produite afin de situer sur une échelle graduée de 1 à 4, les scores obtenus par une entreprise en relation avec les 3 scores suivants : le score minimal, le score moyen et le score maximal et ce, pour chaque sous-indice ainsi que pour l'indice global (combiné, composite).

Les valeurs attribuées au plus bas score ainsi qu'au plus haut score ne sont pas le fait d'une seule entreprise mais utilisent plutôt l'approche de « bench-marking » soit d'utiliser la ou les valeurs minimales et maximales, sous-indices par sous-indices. Il n'y a pas d'entreprise « élue » mais plutôt, pour chacune des entreprises, pour chaque sous-indice, des valeurs classées et extraites. Le plus bas score et le plus haut score ne représentent donc aucunement une entreprise réelle (unique ayant répondu aux questionnaires) mais les valeurs minimales et maximales de chacun des sous-indices obtenus par les entreprises pour chaque sous-indice.

Finalement, des calculs de variations sont produits pour permettre de visualiser les écarts à la moyenne et au score maximal. Le tableau suivant, extrait de la page web de consultation d'une entreprise, illustre le résultat individuel d'une entreprise répondante :

### Les indices de performance.

Suivez ce lien pour une description de la nature des indices.

Indice	Plus bas score de l'industrie	Plus haut score de l'industrie	Indice moyen de l'industrie	Indice de mon entreprise	Écart entre mon entreprise et l'industrie	Écart entre mon entreprise et le plus haut score de l'industrie
Gestion prévisionnelle	2.04	3.47	3.01	3.13	3.99%	-9.90%
Attraction	1.86	3.48	2.70	3.38	25.03%	-2.74%
Recrutement	2.02	3.86	2.70	2.98	10.31%	-23.02%
Sélection	2.32	3.86	3.02	2.95	-2.57%	-23.76%
Accueil	2.15	4.00	3.32	3.54	6.45%	-11.54%
Formation	2.00	4.00	3.11	3.06	-1.58%	-23.42%
Rétention	2.54	3.54	3.07	3.20	4.23%	-9.55%
<b>Indice Composé</b>	<b>2.13</b>	<b>3.75</b>	<b>2.99</b>	<b>3.18</b>	<b>6.55%</b>	<b>-14.85%</b>

Les résultats de la compilation des indices sont donc accessibles, à l'aide d'un lien sécurisé, directement sur le web pour chacune des entreprises répondantes. Aucune consultation générale n'est permise.

Les écarts peuvent susciter la réflexion quant au construit de l'EMPLOYEUR DE CHOIX. Pourrait-on définir l'EMPLOYEUR DE CHOIX comme l'entreprise qui tend vers l'atteinte ou atteint les plus hauts scores?

Dans sa forme actuelle, il manquerait toutefois la perception de la performance de l'entreprise dans les processus de gestion des ressources humaines et de la formation par les employés afin d'obtenir une image complète.

## 6. LIMITES ET PERSPECTIVES DE L'ÉTUDE ACTUELLE

Certaines limites doivent être attribuées à l'étude actuelle. Les quatre principales sont :

- Nombre de répondants restreints ne permettant pas la segmentation de l'étude actuelle dans ses 4 catégories de départ soit entreprise minière en exploitation, entreprise minière en phase de préparation à l'exploitation, entreprise d'exploration minérale et entrepreneur (sous-contractants des entreprises d'exploitation et d'exploration) et obligeant l'agrégation des réponses obtenues;
- Complexité du questionnaire pour la formation (111 questions) qui en traitant l'ensemble du processus de formation peut exclure certains répondants; des questions ciblées pourraient être incluses dans le questionnaire #1 pour la formation;
- Indices et sous-indices à valider par l'industrie afin d'obtenir des résultats en accord avec les entreprises participantes;
- Les indices sont constitués de la perception de la partie patronale quant aux processus étudiés; ces sous-indices n'incluent pas la perception des travailleurs; ceci pourrait même permettre de développer un indice de légitimité entre les entreprises et les travailleurs.

Quant aux perspectives de l'étude, puisqu'elles respectent les intentions de base, il est possible de développer :

- Une approche longitudinale, soit effectuer la même étude à un temps fixe dans le temps pour mesurer l'évolution des entreprises;
- Toujours à l'aide du Web afin de rendre facilement accessible la complétion des questionnaires et les résultats obtenus;
- Une approche incrémentale qui permettrait réellement de réaliser une segmentation des types d'entreprises impliquées dans l'industrie minière;
- Une approche itérative qui permettrait l'analyse d'autres processus particuliers du processus général des ressources humaines.