

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



**ADDENDUM**

au Rapport final  
réalisé à la demande du  
Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines

Michel Auger, consultant  
Novembre 2011

## ADDENDUM

Lors de la présentation du rapport final au conseil d'administration en date 17 octobre 2011, certaines précisions furent demandées par les membres en séance.

Il a été demandé de valider, à la fois, pour les questions 1 et 2 du questionnaire #1 portant sur la gestion des ressources humaines et pour les sous-indices et l'indice composite de l'EMPLOYEUR DE CHOIX, le positionnement des compagnies minières seulement en excluant les compagnies d'exploration minérale et les entrepreneurs (sous-contractants).

Puisqu'il est possible de produire de telles analyses (approche modulaire), les tableaux suivant présentent les résultats obtenus et ce, en tenant compte des données incluant la totalité des entreprises sondées et seulement les minières.

Le premier tableau rappelle les données statutaires de base de l'étude.

**Tableau 1**  
**Répartition des entreprises par types d'activités**

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

Les résultats obtenus présentés dans cet addendum considèrent, pour le questionnaire #1, 16 répondants et 15, pour le questionnaire #2, exclusivement réservé à la formation. Il y a donc seulement 1 compagnie d'exploitation qui n'a pas complété le questionnaire de formation.

# RÉSULTATS

## ORDONNACEMENT DES PHASES DU PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (questions 1 et 2 du questionnaire #1).

Le tableau suivant présente les scores obtenus pour les 16 minières comparativement aux 24 entreprises incluses dans la première compilation; ce tableau s'inspire fortement du tableau 4 du rapport final.

**Tableau 2**  
**Scores moyens de la question 1 et 2 intégrés**

composantes du processus de GRH	#	Importance accordée		Allocation en \$\$		Efforts consacrés		total
	ent.	score	rang	score	rang	score	rang	rang
gestion prévisionnelle	24	2,87	8	1,86	8	3,05	4	20
	16	3,06	8	2,07	8	3,13	4	20
	écart	6,62%		11,29%		2,62%		
attraction	24	3,29	7	2,96	4	3,09	2	13
	16	3,56	6	3,12	4	3,47	2	12
	écart	8,21%		5,41%		12,30%		
recrutement	24	3,71	1	3,30	2	3,09	2	5
	16	3,87	1	3,81	1	3,20	3	5
	écart	4,31%		15,45%		3,56%		
sélection	24	3,50	5	2,50	6	2,91	5	16
	16	3,69	4	2,57	5	2,80	7	16
	écart	5,43%		2,80%		-3,78%		
accueil	24	3,62	4	2,17	7	2,26	8	19
	16	3,69	4	2,20	7	2,33	8	19
	écart	1,93%		1,38%		3,10%		
formation	24	3,67	2	3,29	3	2,68	7	12
	16	3,75	2	3,31	3	2,86	6	11
	écart	2,18%		0,61%		6,72%		
rémunération	24	3,67	2	3,42	1	2,78	6	9
	16	3,75	2	3,62	2	3,07	5	9
	écart	2,18%		5,85%		10,43%		
rétention et fidélisation	24	3,46	6	2,59	5	3,48	1	12
	16	3,56	6	2,57	5	3,67	1	12
	écart	2,89%		-0,77%		5,46%		
<b>moyenne</b>		<b>3,47</b>		<b>2,76</b>		<b>2,92</b>		
<b>moyenne</b>		<b>3,62</b>		<b>2,91</b>		<b>3,07</b>		

Au tableau 4 de l'analyse du questionnaire #1, 2 lignes d'information ont été ajoutées. La ligne grisonnée à laquelle les scores des entreprises de l'industrie minière ont été ajoutés ainsi qu'une ligne nommée « écart » où la variation par rapport à la donnée globale agrégée est calculée.

Pour ce qui est de **l'importance accordée**, il n'y a que peu de changements puisque les différentes phases du processus de ressources humaines conservent significativement le même ordonnancement. Il y a quelques positions qui ne sont pas les mêmes. Cette situation s'explique seulement par le fait que certains scores sont identiques i.e. qu'ils obtiennent alors le même classement.

Bien que les scores produisent un ordonnancement identique aux premiers résultats pour l'importance accordée, les scores eux-mêmes sont tous supérieurs aux scores de l'échantillon total soit de 2,18% à 8,21% plus important. Ceci peut être interprété par le fait que les minières considèrent le processus de gestion des ressources humaines et ses sous-processus de façon plus importante que les 2 autres catégories d'entreprises. Le score où il y a le plus de différence étant l'attraction où les minières accordent une importance de plus de 8,5% aux autres entreprises.

Pour ce qui est de **l'allocation en dollars**, les mêmes constats généraux doivent être produits sauf que rémunération et recrutement s'échangent les positions 1 et 2, respectivement. Bien que la phase de rétention et de fidélisation est presque identique, les autres phases obtiennent toutes des résultats supérieurs au groupe des 24 entreprises. La conclusion précédente est renforcée quant à l'importance accordée au processus de gestion des ressources humaines et de ses sous-processus à savoir que les compagnies d'exploitation minière accordent plus d'importance à leur processus que les autres compagnies dans l'industrie. Finalement, pour ce qui est des scores individuels des phases, le recrutement se classe en premier et est de 15,45% plus important que le score obtenu pour le groupe des 24; cette phase surpasse alors la phase de rémunération qui, elle aussi, a bondi de 5,85%. L'emphase principale est donc le recrutement pour les compagnies d'exploitation tandis que les autres compagnies ont une priorité de rémunération. Pour ce qui est de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, les compagnies d'exploitation sont plus sensibles que l'ensemble des autres compagnies. Toutefois, cette préoccupation demeure au dernier rang des préoccupations avec un score d'au plus 50% (2.07 sur 4).

Pour ce qui est des **efforts consacrés**, les scores des 4 premières phases demeurent en adéquation avec les scores obtenus par le groupe des 24. La tendance est la même que les 2 autres évaluations soit rangs identiques et scores supérieurs. Pour la sélection, la formation et la rémunération les rangs s'interchangent simplement mais les scores restent quand même plus élevés sauf pour la sélection qui est le seul score significativement inférieur pour les compagnies d'exploitation minière. L'attraction et la rémunération sont les 2 phases où les écarts sont les plus importants soit, respectivement, 12,30% et 10,43%. La conclusion précédente de

l'importance marquée accordée, des efforts consentis et des efforts à faire par rapport aux processus de GRH est confirmée par ces données. Qui plus est, en examinant le score du total des rangs, le constat global d'une cohérence des réponses obtenues par rapport aux processus est renforcé à nouveau.

En **conclusion**, les mêmes tendances se révèlent en excluant les entrepreneurs et les compagnies d'exploration minérale sauf que les compagnies d'exploitation minières considèrent de façon plus importante leur processus de gestion des ressources humaines.

## SOUS-INDICES ET INDICE COMPOSITE

Le tableau suivant reprend les données de base du tableau des indices en considérant seulement les 3 premières colonnes du tableau des indices de performance soit le score minimal, le score maximal et le score moyen de l'industrie en les comparant avec la nouvelle compilation des 16 seules compagnies d'exploitation minière.

composantes du processus de GRH	#	score minimal	score maximal	score moyen
	ent.	score	score	score
gestion prévisionnelle	24	2,04	3,47	3,01
	16	2,38	3,47	3,03
	écart	16,67%	0,00%	0,66%
attraction	24	1,86	3,48	2,70
	16	2,10	3,48	2,83
	écart	12,90%	0,00%	4,81%
recrutement	24	2,02	3,86	2,70
	16	2,02	3,86	2,84
	écart	0,00%	0,00%	5,19%
sélection	24	2,32	3,86	3,02
	16	2,61	3,86	3,13
	écart	12,50%	0,00%	3,64%
accueil	24	2,15	4,00	3,32
	16	2,15	4,00	3,43
	écart	0,00%	0,00%	3,31%
formation	24	2,00	4,00	3,11
	16	2,00	3,68	3,13
	écart	0,00%	-8,00%	0,64%
rétention et fidélisation	24	2,54	3,54	3,07
	16	2,54	3,54	3,11
	écart	0,00%	0,00%	1,30%
composé	24	2,13	3,74	2,99
	16	2,26	3,70	3,07
	écart	5,83%	-1,22%	2,72%

Un des premiers constats à l'examen du tableau précédent est que seule la formation a un score maximal moindre pour les compagnies d'exploitation. Cet état de fait implique alors que les autres scores étant égaux, le score de l'indice maximal de l'indice composé des compagnies minières est plus faible que pour l'ensemble des compagnies. Dans tous les autres cas, les scores sont, ou bien plus grands, ou bien égaux.

Pour le score minimal, les améliorations les plus importantes sont la gestion prévisionnelle, l'attraction et la sélection pour des variations positives (amélioration du minimum) de 16.67%, 12.90% et 12.50%.

Pour le score moyen, les améliorations sont toutes positives mais de peu d'importance soit entre 0,64% et 5.19% pour le recrutement.

Les sous-indices et l'indice composite confirme la conclusion obtenue dans la partie précédente des questions 1 et 2 du questionnaire #1 à savoir que les compagnies d'exploitation minière considèrent de façon plus importante leur processus de gestion des ressources humaines que les autres compagnies de l'industrie puisque l'indice minimal composite et l'indice composite moyen sont supérieurs.

Il semble donc y avoir une différence pouvant être significative entre les compagnies d'exploitation minière et les autres compagnies de l'industrie (entrepreneurs (sous-contractants) et compagnie d'exploitation minérale) mais les tendances observées tout au cours de l'étude réalisée et les résultats inscrits dans le rapport final sont corroborés.