

# Au-delà de votre secteur : Créez un nouveau bassin de gestionnaires



# AU-DELÀ DE VOTRE SECTEUR : CRÉEZ UN NOUVEAU BASSIN DE GESTIONNAIRES

## Le but de ce projet

Le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (RHIM) a mené une analyse industrielle des compétences non techniques très demandées, lesquelles seront indispensables à l'industrie au cours des cinq à dix prochaines années. L'analyse a principalement porté sur les compétences de gestion et de supervision de niveau intermédiaire. On a mené une recherche pour déterminer si ces compétences existaient dans d'autres industries, ce qui permet de mieux comprendre les professions équivalentes d'autres secteurs. Cette recherche, résumée à la page 5, permet aux gestionnaires des RH de voir si les compétences transférables requises pour une occupation spécifique à l'industrie minière pourrait être retrouvée dans d'autres secteurs.

## En quoi consistent les compétences transférables?

Les compétences transférables sont des compétences obtenues dans le cadre d'une expérience de travail antérieure, d'ateliers, de cours, de la vie familiale, de passe-temps, d'activités sportives, de bénévolat ou de toute autre expérience ou activité applicable à des possibilités d'emploi ultérieures. Les compétences transférables sont importantes lors d'un changement carrière ou d'une mise à pied. (Source: Kamloops Work Search Centres)

## Faire en sorte que cela fonctionne pour votre organisme

Les études de cas présentées aux pages 7, 8 et 9 illustrent la transition réussie de trois superviseurs dans l'industrie minière, et elles donnent une orientation aux gestionnaires des RH qui envisagent un tel processus.

## Remerciements

Le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (RHIM) tient à remercier les partenaires suivants qui nous ont aidé à déterminer les compétences transférables des gestionnaires de l'industrie :

Sean Junor, Cameco

Ray Chenier, Thompson Rivers University

Donna Palmer, Rio Tinto



Le Conseil RHIM est le conseil sectoriel de l'industrie canadienne des minéraux et des métaux. Chef de file reconnu pour l'élaboration et la mise en oeuvre de solutions nationales en matière de ressources humaines, le Conseil RHIM contribue à la force, à la compétitivité et à la viabilité du secteur minier canadien.

Les produits et les services développés par le Conseil RHIM sont fondés sur des recherches rigoureuses portant sur les questions liées aux compétences et au marché du travail qui revêtent la plus haute importance pour l'industrie minière canadienne.

## Introduction

La liste suivante comprend des compétences qui ont été définies comme étant transférables et, par conséquent, présentes dans d'autres industries à des niveaux professionnels similaires.

## Activités communes des rôles de supervision/gestion

- Planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer des activités opérationnelles;
- Élaborer et mettre en œuvre des politiques, des procédures et des processus;
- Élaborer des plans d'action, les organiser et les contrôler;
- Embaucher et former des employés, leurs attribuer des tâches, les superviser et les évaluer;
- Élaborer, contrôler et administrer des budgets.



## Compétences transférables

**Communication** – Capacité de présenter, d'obtenir ou d'échanger de l'information, des réflexions et des idées :

- sur tout un éventail de questions pratiques et théoriques;
- dans divers contextes officiels et non officiels (en personne, par divers moyens);
- devant des auditoires connus ou inconnus (sur une base individuelle, petits et grands groupes, en personne, par divers moyens);
- dans diverses situations, y compris pour résoudre des conflits, évaluer des gens, présenter ou suivre des directives et des instructions (simples et complexes).

**Lecture** – Capacité de lire des documents présentés sous forme de phrases et de paragraphes (notes, lettres, mémos, manuels, spécifications, règlements, livres, rapports ou revues). Cela comprend la capacité de localiser de multiples éléments d'information dans des documents complexes ou dans de nombreux documents, d'en résumer et d'en interpréter le sens.

**Rédaction** – Capacité de rédiger des textes et des documents (notes, lettres, mémos, manuels, spécifications, règlements, livres, rapports, exposés). Cela comprend la capacité de rédiger des documents qui présentent des renseignements, des analyses, des évaluations et des recommandations, bien structurés pour le contenu et le public.

**Notions de calcul** – Capacité d'utiliser les chiffres et de réfléchir d'un point de vue quantitatif. Capacité de recueillir, d'analyser et d'interpréter des données. Cela comprend la capacité de gérer le temps et les ressources, de planifier et de surveiller leur utilisation et d'en évaluer la valeur optimale.

**Technologie** – Capacité d'utiliser du matériel de traitement des données et des logiciels afin de faciliter l'efficacité et l'efficacité. Cela comprend :

- la sélection des logiciels qui conviennent le mieux au travail à effectuer et pouvant comprendre l'intégration de plusieurs programmes logiciels afin d'obtenir les résultats escomptés;
- l'apprentissage de nouveaux programmes;
- l'utilisation efficace des outils.

**Planification et organisation** – Capacité de définir des résultats, d'établir des priorités, de déterminer diverses activités requises pour obtenir des résultats, d'élaborer des calendriers d'activités séquentielles ou simultanées et de les respecter, de déterminer, d'obtenir et d'affecter des ressources (équipement, installations, ressources humaines, ressources financières) de façon appropriée.

**Résolution de problèmes** – Capacité de définir le problème et les divers facteurs y contribuant, de trouver et d'évaluer les solutions possibles et de choisir la meilleure. Cela comprend la capacité d'aborder des problèmes simples et complexes (les problèmes complexes comprennent de nombreux facteurs obscurs et interreliés, le besoin de modifier les procédures, de trouver de nouvelles solutions).

**Prise de décisions** – Capacité de faire un choix dans diverses situations simples et complexes :

- les erreurs peuvent avoir des conséquences graves (rectifiables, mais entraînant une perte de ressources);
- le renversement des décisions peut être difficile;
- l'information à propos d'éléments importants de la décision peut être imprécise;
- en règle générale, des procédures établies existent, mais la discrétion et l'interprétation sont possibles;
- les décisions antérieures peuvent donner lieu à un précédent à l'égard d'un choix;
- il faut tenir compte de nombreux facteurs (allant de bien définis à mal définis).

**Pensée critique** – Capacité d'examiner et d'évaluer de l'information et des idées et de déterminer et de choisir celles qui sont pertinentes, significatives et importantes pour résoudre des problèmes, prendre des décisions et agir.

**Apprentissage continu** – Capacité de participer au processus d'acquisition continue d'aptitudes et de compétences, dont :

- la capacité de savoir comment apprendre;
- la compréhension du style d'apprentissage propre à une personne;
- la capacité d'avoir accès à des documents, à des ressources et à des occasions de toutes sortes et de choisir et d'utiliser ceux qui conviennent le mieux et d'y contribuer;
- la capacité d'encourager les autres à apprendre.

**Capacité d'adaptation** – Capacité de s'adapter et de se conformer aux changements dans le milieu de travail interne et externe.

**Gestion du changement** – Capacité d'établir et de faciliter une transition vers quelque chose de différent.

**Mentorat** – Capacité de fournir des directives (directes ou suivre le cours d'une autre personne), des instructions (énoncer les attentes), et une formation continue (renforcer les compétences) et un encadrement des autres (évaluer les compétences et les résultats, définir les aspects à améliorer, fournir des commentaires constructifs).

**Leadership** – Capacité d'amener les gens (individuellement ou en équipe) à suivre de plein gré un plan d'action ou une directive.

**Formation d'une équipe** – Capacité de déterminer les compétences/capacités requises, de choisir des participants, de faciliter l'interaction productive et d'orienter la réussite (individuelle ou collective).

**Empathie** – Capacité de vivre comme les siennes les émotions d'une autre personne.

## Références

Merriam Webster Dictionary

Oxford Canadian Dictionary

The Art and Science of Competency Models. Antoinette D. Lucia, Richard Lepsinger. Jossey Bass, Pfeiffer. 1999.

Gouvernement du Canada - Ressources humaines et Développement social - Classification nationale des professions et Guide d'interprétation des profils de compétences essentielles

# MATRICE INTERSECTORIEL D'OCCUPATIONS DE GESTION DE NIVEAU INTERMÉDIAIRE

*Cette matrice énonce les postes d'autres secteurs qui nécessitent des compétences équivalentes à celles des postes correspondants de l'industrie minière.*

*Par exemple : les gens avec l'ensemble de compétences transférables requises pour un directeur général dans l'industrie minière peut aussi être retrouvée dans tous autres secteurs.*

Profession minière	Autres secteurs											
	Exploration	Exploitation minière	Agriculture	Réparation automobile	Chaîne d'approvisionnement	Tourisme	Construction	Foresterie	Pétrole	Militaire	Imprimerie	Pêcheurs
<b>Gestionnaires</b>												
Directeur général	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestionnaire des affaires publiques et internes	x	x	x		x	x	x	x	x		x	
Chef de camp	x	x				x	x	x	x	x		
Gestionnaire de l'environnement	x	x	x				x	x	x	x		
Gestionnaire des ressources humaines	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestionnaire à l'administration	x	x	x		x		x		x	x		x
Gestionnaire financier	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Gestionnaire à la commercialisation	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Chef d'usine		x	x		x		x	x	x		x	
Gestionnaire de la sécurité	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	
Directeur de mine		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Superviseurs/Superviseuses</b>												
Surintendant des mines		x	x	x	x		x	x	x	x	x	
Superviseur de la production	x	x	x	x	x		x	x	x		x	
Superviseur général	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x
Superviseur de l'usine		x	x				x	x	x		x	
Superviseur mécanicien		x	x	x		x	x		x		x	
Superviseur des services du site		x			x	x	x	x	x			
Contremaître		x	x	x	x		x	x	x		x	
Superviseur principal de la sécurité	x	x	x			x	x					
Superviseur de l'environnement	x	x	x		x	x	x	x	x			
Superviseur de la maintenance		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

REMARQUE : Cette matrice constitue le point de départ pour les gestionnaires des RH qui cherchent à déterminer les compétences requises provenant d'autres secteurs. Il ne s'agit pas d'une liste définitive.

Note : Afin d'alléger le texte, les termes utilisés englobent les deux genres grammaticaux

## POSTES ÉQUIVALENTS DANS AUTRES SECTEURS

Voici des exemples de titres de postes équivalents aux postes de l'industrie minière.

Profession minière	Exemples de postes équivalents d'autres secteurs
<b>Directeur de mine</b>	Directeur général
	Gestionnaire des opérations
	Gestionnaire de ferme
	Directeur d'usine
	Expert forestier
	Capitaine
	Colonel
<b>Surintendant des mines</b>	Superviseur de la production
	Gestionnaire de la production
	Ingénieur principal de la foresterie
	Surintendant de site de construction
	Chef d'usine
	Gestionnaire des installations
	Capitaine
	Colonel
<b>Contremaître</b>	Superviseur foresterie
	Chef d'équipe
	Contremaître de construction
	Superviseur général
	Surveillant-exécutant
	Superviseur des opérations
	Lieutenant-colonel
	Commandant
<b>Gestionnaire de la sécurité</b>	Gestionnaire de sécurité
	Gestionnaire de bien-être
	Coordonnateur de sécurité
	Agent de santé et sécurité
<b>Gestionnaire de l'environnement</b>	Spécialiste de l'environnement
	Gestionnaire de viabilité
	Superviseur de l'environnement
	Agent principal de protection de l'environnement
<b>Chef de camp</b>	Directeur de la logistique
	Superviseur de camp
	Gestionnaire des installations

### Jim Harris, superviseur, quart de jour, Extraction secondaire, Suncor Energy Inc.

Jim souligne le rôle important que les entreprises peuvent jouer en aidant les familles des travailleurs qui changent de carrière à faire la transition. Dans le cas de Jim, sa femme, ses enfants et lui-même se sont vus obligés de déménager dans une nouvelle ville où ils ne connaissaient personne. Le fait d'avoir suffisamment de temps pour trouver un logement adéquat a été très utile et a permis à la famille de trouver le bon endroit, dans le bon voisinage.

En général, la transition à l'industrie minière pour Jim s'est faite en douceur. « Les structures de fonctionnement de l'industrie des pâtes et papiers sont semblables à celles de l'industrie minière – on y retrouve des unités de négociation et des lignes de progression. Le processus dans les deux industries est différent, mais les fonctions administratives sont quasiment les mêmes. » Les postes qu'il a occupés et la formation qu'il a reçue dans le passé l'ont aussi aidé – Jim a travaillé dans le domaine du génie électrique et des procédés d'ingénierie, et il détient un diplôme en études commerciales. Il a beaucoup d'expérience en gestion, en relations humaines et à titre d'homme d'affaires. Jim a appris dans une usine de pâtes et papiers qu'il était crucial de travailler en toute sécurité et de veiller à ce que le personnel qui a reçu une formation adéquate travaille dans des emplois correspondant à la formation.

Jim suggère aux sociétés minières de recourir à des tests pour faciliter la sélection des gestionnaires, comme le fait l'industrie des pâtes et papiers.

*« Il est préférable de faire passer des tests aux gestionnaires potentiels, surtout en ce qui a trait à leurs compétences dans le domaine de la mécanique et de l'ingénierie. Les tests de Myers-Briggs ou tout autre test relatif aux traits de personnalité peuvent également aider. Ces tests, conjugués à des entrevues axées sur le comportement, peuvent aider les sociétés minières à déterminer si une candidate ou un candidat est la bonne personne pour un poste de supervision technique ou de gestion. »*



**Jim Harris a fait la transition de l'industrie des pâtes et papiers à l'industrie minière en raison des possibilités de carrière à long terme qu'elle présentait pour lui et sa famille. Il voulait s'assurer d'avoir un emploi dans dix ans, et il a minutieusement planifié son passage au secteur minier.**

**« Je veux prendre ma retraite sans trop de changements d'ici là. »**

### Mario Lefebvre, superviseur de l'entretien, Vale Inco Limited

Les sociétés minières qui embauchent des travailleurs d'autres industries peuvent en tirer de grands avantages. Dans les autres secteurs où il a travaillé, Mario a acquis de nombreuses compétences en gestion, notamment dans le domaine de la priorisation des tâches, du mentorat/de l'encadrement de nouveaux employés, de la gestion financière de projets et de la budgétisation des contrats de travail. « La formation, les compétences et l'expérience que j'ai acquises m'ont grandement aidé à obtenir le poste de superviseur de l'entretien que j'occupe maintenant », a-t-il indiqué.

Grâce à l'orientation et la formation en sécurité que Mario a reçue chez Vale Inco, il a pu faire la transition à l'industrie minière avec succès. Dans ses nouvelles fonctions, Mario est en mesure de mettre en pratique toutes les compétences en gestion qu'il a acquises dans d'autres industries, ce qui a beaucoup facilité sa transition.

Les sociétés minières doivent également réfléchir au libellé des avis d'emploi vacants. « Les entreprises demandent parfois dix années d'expérience en supervision dans l'industrie minière – certaines personnes peuvent posséder l'expérience requise, mais pas nécessairement dans l'industrie. » La personne choisie peut avoir besoin de formation pour se familiariser avec l'industrie et la société; par conséquent, les entreprises pourraient rédiger le libellé des avis d'emploi vacants de manière plus générale afin d'attirer un plus grand éventail de travailleuses et travailleurs qualifiés.

*De plus, les sociétés minières qui ont généralement recruté des gestionnaires parmi leurs employés peuvent avoir à changer quelque peu leur façon de faire. Comme Mario l'indique, « Dans certains lieux de travail, les membres du personnel peuvent ne pas être ouverts à l'idée de travailler avec un superviseur qui n'a pas gravi les échelons, et être surpris qu'il vienne de l'extérieur. » Cependant, selon Mario, plus les sociétés embaucheront des personnes de l'extérieur, plus cette attitude changera.*



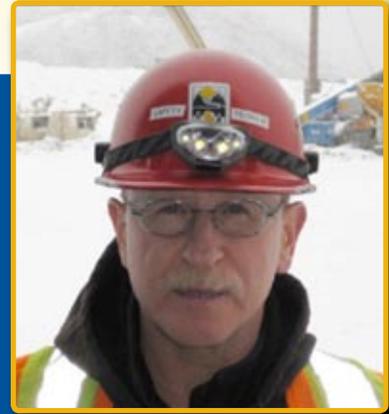
**Mario Lefebvre a fait ses débuts dans l'industrie minière en tant que personne de métier; il a quitté l'industrie pour travailler à titre de gestionnaire dans une entreprise de génie-conseil, puis il est revenu dans l'industrie pour assumer les fonctions de gestionnaire dans une fonderie. De ce fait, il comprend très bien le processus de transition.**

### Terry Hartford, superviseur de la sécurité, Kemess Mines

Terry est bien conscient des avantages que lui et son employeur peuvent tirer de sa transition. « Je suis reconnaissant à la société d'avoir pris une chance. Qu'est ce qu'un type de l'industrie pétrolière et gazière peut bien connaître à l'industrie minière? » En fait, Terry possède beaucoup d'expérience en sécurité et il a obtenu récemment un certificat en santé et sécurité au travail de l'Université de l'Alberta. Une grande partie de ce qu'il a appris dans ce cours s'applique à n'importe quelle industrie et Terry met à profit les ressources et le matériel du cours dans le cadre de son nouveau poste. Il a également suivi le cours de « National Construction Safety Officer », qui lui a permis de comprendre à fond les questions liées à la sécurité. Grâce à ses solides antécédents en matière de sécurité, bien qu'ils les aient acquis dans différentes industries, Terry apporte de nouvelles idées et une nouvelle perspective au secteur minier.

Terry a également bénéficié de la transition à l'industrie minière, puisqu'elle lui présentait de nouvelles possibilités et de nouveaux défis. « Les gens dans l'industrie minière sont très fiers de leurs racines et de ce qu'ils ont accompli jusqu'à aujourd'hui. Ils connaissent beaucoup de personnes dans d'autres mines – et ils veulent vraiment contribuer à changer les choses. Ils veulent vraiment faire du bon travail, en toute sécurité, et trouver des moyens de le faire encore mieux. Cependant, certaines idées bien ancrées doivent changer. » Grâce à sa connaissance des pratiques en matière de sécurité dans l'industrie pétrolière et à l'appui solide de la haute direction, Terry, en collaboration avec ses collègues, a modifié les procédures et les pratiques à la mine. En une année, le nombre d'accidents graves a diminué de neuf à deux.

*« Je conseille aux personnes qui font la transition à l'industrie minière de s'assurer d'être bien informées, de savoir ce que la société recherche, de posséder autant de renseignements que possible sur les nouvelles fonctions qu'elles assumeront et, en général, de se tenir au courant, de faire preuve de patience et de réfléchir à la meilleure façon d'effectuer un travail en toute sécurité, et non pas à la façon plus rapide de le faire. »*



**Terry Hartford s'intéresse à l'industrie minière depuis son adolescence. Il a toujours voulu « la découvrir ». Il a dû attendre 26 ans, mais, en 2008, Terry a fait la transition de l'industrie pétrolière en aval à l'industrie minière. Il travaille maintenant comme superviseur de la sécurité et relève du directeur général d'une mine de cuivre et d'or.**

## POUR PLUS D'INFORMATION, CONTACTER :



260 Chemin Hearst, suite 401  
Ottawa (Ontario), K2L 3H1  
Tél: 613-270-9696  
Télé: 613-270-9399  
Courriel: [info@mihr.ca](mailto:info@mihr.ca)  
Site Web: [conseilrhim.ca](http://conseilrhim.ca)