

SOMMAIRE ÉXÉCUTIF

La mine Niobec est devant un carrefour important, au seuil d'un choix par rapport à son avenir.

Elle est bénie d'un gisement de longue durée aux conditions du marché actuel et la demande mondiale, ainsi qu'une main d'œuvre hautement chevronnée et engagée. Les travailleurs sont fervents d'assumer plus d'imputabilité et de responsabilité, et il existe une source naturelle d'idées et d'énergie pour amener la production et l'efficacité des opérations à de niveaux inédits. Les sessions récentes de *Ounce by Ounce* ont ouvert la porte à la participation et à la contribution des employés pour mettre à profit la fierté de leur passé, dont plusieurs ont exprimé que cette « porte » est peut-être en train de se refermer.

À travers la vision à long terme et l'engagement de Iamgold, ainsi que l'investissement en capital pour assurer la viabilité à long terme de Niobec, plusieurs travailleurs et cadres voient un différent horizon aujourd'hui qu'il y a deux ans. Niobec a aussi eu un passé varié, comprenant plusieurs investisseurs à court terme incapable de soutenir l'investissement d'une opération niobium pendant un cycle économique bas. Certains superviseurs et cadres « élevés » pendant ces années de survie aux marges bénéficiaires faibles ont été réticents de desserrer les contrôles de gestion qui furent typiques pendant ces cycles. Les travailleurs, respectueux du besoin d'une discipline de gestion, sont prêts à participer davantage aux opérations de Niobec. Plusieurs se voient partenaires proactifs au succès d'une entreprise ayant de profondes racines familiales. La culture de Niobec est unique dans plusieurs sens. Aussi, la culture du Saguenay est unique à l'intérieur de la culture québécoise.

Là où la culture organisationnelle est semblable à d'autres cultures qui font face au changement accéléré, et dans le défi de compléter ses chapitres du passé, et d'ouvrir de nouvelles possibilités vers l'avenir – très peu ont indiqué le désir ou l'intention de demeurer « tels qu'ils sont ». Là où plusieurs luttent c'est **comment** amorcer la transition vers une façon d'opérer qui est plus collaborative. Ceci a apporté une expérience de confiance et de communication diminuée.

Suite à de positives conséquences dû au succès financier d'Iamgold, ainsi qu'au succès opérationnel continue de Niobec, une série d'initiatives à court et long terme ont débuté à Niobec. Cet investissement et ces initiatives sont faites au nom d'assurer la viabilité économique à long terme de Niobec à travers la productivité croissante, la flexibilité opérationnelle, et l'accès aux réserves. L'investissement et ces initiatives sont sans précédents à Niobec.

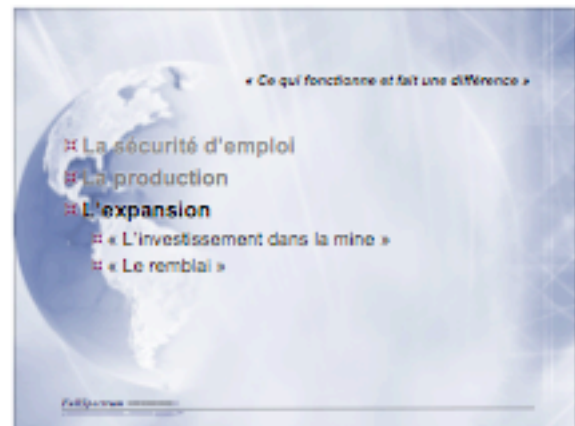
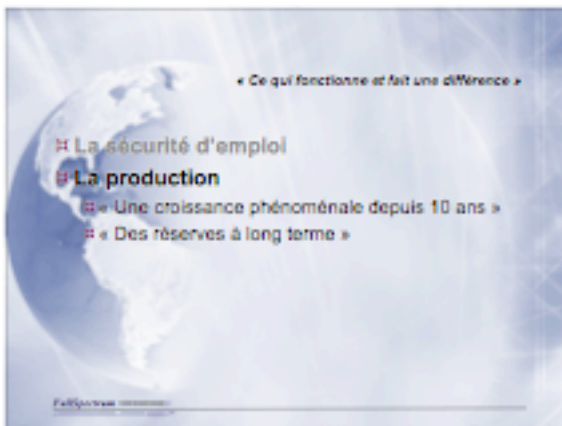
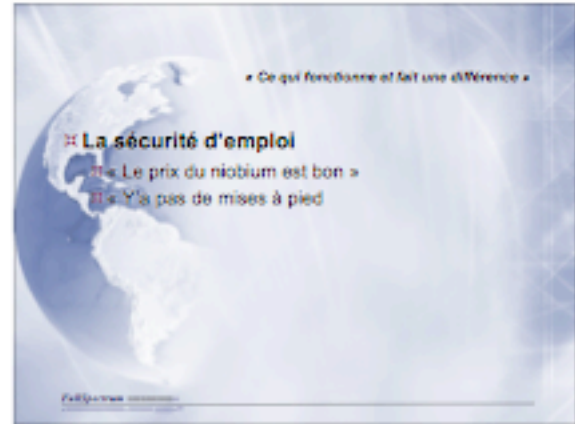
Une autre conséquence a été l'expérience d'un stress interdépartemental augmenté. Il y a une augmentation des demandes et de requêtes qui sont faites – « tout le monde veut tout, immédiatement! » Il y a une expérience de débordement dans l'engagement de maintenir les niveaux actuels d'opération et d'efficacité, en même temps que d'accorder l'attention et l'énergie vers le futur – les cadres à Niobec sont mal équipés pour faire face au nombre croissant de requêtes. Ceci a de plus diminué le degré et la clarté des communications parmi la main-d'œuvre, et l'équipe de gestion.

Cette dégradation dans la clarté et la communication a de plus diminué la confiance nécessaire aux relations productives. Ce n'est pas reconnu que la diminution de confiance n'est PAS le résultat de rétention intentionnelle de communication et confiance. Plutôt, il existe un débordement involontaire qui mène à une perception diminuée de ce qui se passe autour de Niobec.

Notre expérience, suite à avoir engagé avec plus de 101 employés à Niobec : gestionnaires, travailleurs horaire, l'exécutif syndical, nouveaux et anciens employés, et ça par tous les départements entre le 18 janvier et le 3 février est telle que, il existe un engagement mutuel de réussir, en plus d'un très fort sentiment de fierté et d'appartenance. L'accomplissement de résultats importants est possible en renouvelant les relations de travail à l'intérieur d'un contexte de transparence, d'écoute, et d'attribution de confiance.

Cette possibilité de réaliser les présentes initiatives d'amélioration peut s'accomplir en invitant, de façon authentique, les employés à collaborer. L'opportunité d'une imputabilité agrandie pour accomplir les résultats est disponible avec l'engagement élargi de la main d'œuvre dans les projets destinés à mettre en valeur la viabilité à long terme de Niobec.

ANNEXE 1



« Ce qui ne fonctionne pas, que si ça fonctionnait ferait une différence »

- ⊠ L'écoute
- ⊠ **Le boni**
 - ⊠ « Pas équitable avec tous les départements »
 - ⊠ « Pas clair et est complexe »

FullSpectrum

« Ce qui ne fonctionne pas, que si ça fonctionnait ferait une différence »

- ⊠ L'écoute
- ⊠ **Le boni**
- ⊠ **L'horaire**
 - ⊠ « Impacte sur la vie de famille »
 - ⊠ « Virages de bord courts sont épuisants »

FullSpectrum

« Ce qui ne fonctionne pas, que si ça fonctionnait ferait une différence »

- ⊠ L'écoute
- ⊠ **Le boni**
- ⊠ **L'horaire**
- ⊠ **La planification**
 - ⊠ « On recommence beaucoup de fois »
 - ⊠ « Faut courir après l'équipement et le matériel »

FullSpectrum

« Ce qui manque, que si ça manquait pas ferait une différence »

- ⊠ **Le respect et l'honnêteté**
 - ⊠ « On nous fait pas confiance »
 - ⊠ « Les machines sont plus importantes que le monde »

FullSpectrum

« Ce qui manque, que si ça manquait pas ferait une différence »

- ⊠ **Le respect et l'honnêteté**
- ⊠ **La reconnaissance**
 - ⊠ « Une tappe sur l'épaule »
 - ⊠ « La direction qui nous visite plus souvent »

FullSpectrum

« Ce qui manque, que si ça manquait pas ferait une différence »

- ⊠ **Le respect et l'honnêteté**
- ⊠ **La reconnaissance**
- ⊠ **Les compétences**
 - ⊠ « Des personnes pas à leur place »
 - ⊠ « Transparence des promotions »

FullSpectrum

« Ce qui manque, que si ça manquait pas ferait une différence »

- ❑ Le respect et l'honnêteté
- ❑ La reconnaissance
- ❑ Les compétences
- ❑ **Le suivi**
 - ❑ « Les demandes prennent toujours trop de temps »
 - ❑ « Si c'est **non** le dire tout de suite »

FullSpectrum

« Ce qui fonctionne mais fait aucune différence »

- ❑ **La paperasse**
 - ❑ « Les questionnaire et demandes d'IAMgold »
 - ❑ « Faut avoir 100 réponses pour une question »

FullSpectrum

« Ce qui fonctionne mais fait aucune différence »

- ❑ La paperasse
- ❑ **L'expérience des gens**
 - ❑ « Beaucoup de connaissances sous-utilisé »
 - ❑ « Les jeunes n'écoutent pas les vieux »

FullSpectrum

« Ce qui fonctionne mais fait aucune différence »

- ❑ La paperasse
- ❑ L'expérience des gens
- ❑ **Radios fermées**
 - ❑ « Quand les contremaîtres sont en réunion »

FullSpectrum

« Ce qui fonctionne mais fait aucune différence »

- ❑ La paperasse
- ❑ L'expérience des gens
- ❑ Radios fermées
- ❑ **Réunions**
 - ❑ « Les gens se sentent obligés de contribuer même s'ils n'ont rien à dire »

FullSpectrum

Clarté des buts et intentions



FullSpectrum





A N N E X E 2

Communication

1. Sur une échelle allant de 1 à 10, est-ce qu'on communique bien les buts et leurs intentions à travers l'organisation?	
2. Sur une échelle allant de 1 à 10, les attentes de votre patron sont-elles claires?	
3. Que proposez-vous pour améliorer la communication afin d'atteindre les objectifs opérationnels de Niobec?	
4. Sur une échelle allant de 1 à 10, les requêtes sont-elles bien formulées par rapport à leur clarté et leur suivi?	

Engagement

1. Sur une échelle allant de 1 à 10, est-ce que nous engageons bien les gens à participer aux décisions d'équipe?	
2. Sur une échelle allant de 1 à 10, dans quelle mesure mettons nous bien en œuvre le changement et/ou les améliorations?	

Réaction

1. Sur une échelle allant de 1 à 10, reconnaissons nous bien l'apport des gens qui obtiennent des résultats?	
2. Sur une échelle allant de 1 à 10, est-ce que les gens sont mis dans la bonne voie lorsqu'ils n'atteignent pas de résultats?	

Imputabilité

1. Sur une échelle allant de 1 à 10, dans quelle mesure tenons-nous les gens de Niobec responsables des résultats?	
2. Sur une échelle allant de 1 à 10, dans quelle mesure vous tient-on responsable de vos résultats?	