



Arguments en faveur de la formation

Introduction

Au Canada, la production commerciale de cannabis a commencé en avril 2014 après l'adoption du Règlement sur la marijuana à des fins médicales. Ce règlement a ouvert la voie à plusieurs producteurs autorisés désirant se lancer en affaires sur ce marché. Depuis, nous avons vu l'introduction du Règlement sur l'accès au cannabis à des fins médicales, suivi de la Loi sur le cannabis et de ses règlements en octobre 2018. Chaque nouvel ensemble de règlements a permis l'intégration de nouvelles catégories de produits, a provoqué des changements importants sur les méthodes de production connexes appuyant ces changements.

Même avec l'apport de talents provenant de secteurs adjacents, attirer et conserver des employés qualifiés a été l'une des préoccupations les plus pressantes dans ce secteur. La rétention du capital humain est mise au défi par plusieurs facteurs qui sont uniques au secteur du cannabis, notamment en raison du grand nombre de règlements émergents et du manque de meilleures pratiques développées à l'échelle du secteur. Il existe également une perception selon laquelle la main-d'œuvre dépend des personnes qui ont travaillé dans le secteur avant la commercialisation et la légalisation du cannabis.

L'avenir de la main-d'œuvre du cannabis

La production du cannabis au Canada a commencé bien avant la légalisation de l'usage médical et récréatif. Par conséquent, il existe une vaste expertise sur ce marché qui est passé du commerce traditionnel à une industrie réglementée. Bien que ces personnes aient transmis une variété de connaissances, le secteur est hautement réglementé et ressemble beaucoup plus aux secteurs alimentaires et pharmaceutiques. Le paysage commercial se prête à un environnement de produits de consommation emballés pour de nombreux cultivateurs et transformateurs. Sans les conseils ou la formation appropriés, les organisations peuvent rapidement se retrouver face à des problèmes comme un taux de roulement élevé des employés, des inefficacités financières découlant des opérations, des rappels de produits et des non-conformités.

D'où proviendra la main-d'œuvre? Statistique Canada prévoit que d'ici 2030, 30 % des Canadiens auront plus de 60 ans. Il y aura deux personnes en âge de travailler au Canada pour chaque retraité, alors que nous en comptons quatre en 2015. Il y aura plus d'aînés que d'élèves de la maternelle à la 12^e année pour la première fois de l'histoire! Ces statistiques, combinées à des prévisions indiquant qu'il y aura plus de 150 000 nouveaux emplois au Canada, signifient que

Arguments en faveur de la formation

les travailleurs seront moins nombreux et plus coûteux.

Il y aura cinq principaux canaux de main-d'œuvre pour combler ce manque : non qualifiée; nouvelle dans le secteur; avec compétences transférables d'autres secteurs tels que la fabrication, l'automobile, l'énergie; qualifiée dans des secteurs similaires comme l'horticulture de production ou l'industrie pharmaceutique; du secteur existant; très compétente et expérimentée. Ce dernier canal sera très sollicité, ce qui fera en sorte que les employeurs se feront concurrence ou voudront former la main-d'œuvre.

Selon LinkedIn,² il y a six lacunes dans le perfectionnement des compétences des employés dans ce secteur.

1. **L'écart dans les compétences essentielles** : manque de numératie et de littératie de base.
2. **L'écart de base** : écart entre ce que les employeurs recherchent et ce qu'ils peuvent trouver.
3. **L'écart dans les attentes** : écart entre ce que les employés s'attendent à faire au travail et ce qu'ils font réellement.
4. **L'écart de productivité** : compétences qui doivent être développées pour améliorer considérablement la productivité.
5. **L'écart d'exploitation** : sous-utilisation des compétences de la main-d'œuvre.
6. **L'écart du futur** : écart entre les compétences actuelles et les compétences nécessaires pour devenir concurrentiel dans la quatrième révolution industrielle.



Que peuvent faire les employeurs pour commencer à combler ces écarts?

Formation et éducation

Une formation axée sur les capacités et les compétences et moins sur les qualifications traditionnelles offrira des compétences plus pertinentes et ciblées qui répondront mieux aux besoins croissants du secteur. Les programmes non traditionnels qui intègrent le mentorat, l'encadrement et l'orientation vers le succès, ainsi que la reconnaissance de l'apprentissage préalable, aideront à faire transitionner la main-d'œuvre des marchés gris ou des secteurs similaires.

Comme il existe peu de normes dans ces postes, il sera tout aussi important de permettre aux employés de rechercher des personnes partageant les mêmes idées dans la communauté du cannabis non seulement pour leur éviter de se sentir isolés, mais aussi pour leur permettre d'échanger de l'information et des meilleures pratiques. Des groupes comme C-45 (une association qui prône la qualité et la normalisation dans le secteur du cannabis) ont ouvert la porte à la collaboration dans le secteur et ont montré un front commun en partageant des commentaires ou en prodiguant des conseils aux autorités de réglementation.

En cette période d'incertitude économique, il est courant de voir les entreprises réduire leurs activités non essentielles, comme la formation. Cependant, selon le Forum canadien sur l'apprentissage, les recherches indiquent qu'il y a un retour de 1,47 \$ pour chaque dollar consacré à la formation. De plus, le *HR Magazine* indique que les entreprises qui investissent 1 500 \$ ou plus en formation par employé, par année, ont une marge bénéficiaire moyenne de 24 % supérieure à celle des entreprises qui investissent annuellement moins en formation³. Ces résultats sont importants pour les employeurs du secteur du cannabis qui, en raison du rythme frénétique des changements, n'ont pas encore eu l'occasion de mettre en place des programmes de formation officiels qui offrent ces avantages.

Un sondage mené en 2019 a suggéré que le mandat moyen des employés dans le secteur du cannabis était de 1,1 an⁴. Il s'agit d'une courte période de temps compte tenu de l'investissement associé à l'embauche et à l'intégration de nouveaux employés. Selon Bersin de Deloitte, une division de stratégie axée sur la recherche misant sur le capital humain, le coût moyen suggéré par embauche est de près de 4 000 \$, ce qui couvre seulement l'investissement en temps des gestionnaires des technologies de l'information et des ressources humaines. D'autres sources ont indiqué qu'il peut prendre jusqu'à huit mois avant que les nouveaux employés soient complètement formés et commencent à contribuer à la productivité de l'entreprise.

Dans des secteurs similaires, l'employeur moyen consacre environ 900 \$ par employé à la formation, par année⁵. Cependant, d'après des conversations anecdotiques avec les intervenants et les employés du secteur, les employeurs seraient considérablement sous-investis dans les programmes de formation. Ce manque d'investissement peut contribuer à des observations importantes

² LinkedIn Corporation, « 2018 Workforce Learning Report », <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018>.

³ *HR Magazine*, 1^{er} janvier 2001, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0101wells.aspx>.

⁴ « 2019 Cannabis Compensation Survey », Cannabis at Work and Global Governance Advisor, <https://www.cannabisatwork.com/salary-survey-2019>.

⁵ « What's the Real Cost of Training Programs for Employees? » Biz Library, 25 novembre 2019, <https://www.bizlibrary.com/blog/training-programs/cost-of-training-employees/>.

Arguments en faveur de la formation

et critiques de non-conformité émises par Santé Canada, entraînant des pertes financières, des mesures correctives et même la suspension ou la révocation de licences. Même les titulaires de licence qui sont en mesure de conserver cette dernière après de telles évaluations continuent souvent de cotoyer des employés sous-formés qui ne travaillent pas de manière cohérente ou qui ne comprennent pas le contexte global de leur emploi, ce qui contribue au niveau relativement élevé d'inefficacité opérationnelle et de pratiques non efficaces qui nuisent grandement au secteur aujourd'hui. Nous entendons souvent dire par des producteurs de cannabis que l'état actuel du secteur ainsi que l'incertitude financière, ne leur donne pas l'occasion d'investir dans la formation. Bien que cela soit discutable, ils ne peuvent plus se permettre d'éviter cet investissement.

Tous les employés doivent recevoir une formation, officielle ou non. Pour les employés qui participent aux opérations, à la recherche et au développement ainsi qu'à l'assurance et au contrôle de la qualité, une formation approfondie axée sur les compétences est essentielle pour s'assurer que les normes, les systèmes et les processus sont compris et mis en œuvre dès le premier jour. De plus, une formation officielle donnée au moins une fois par année, joue un rôle dans l'amélioration continue et l'évitement de la complaisance. Fournir une formation réglementaire à tous les employés, quel que soit leur rôle, mettra en contexte les répercussions de chaque individu sur la qualité du produit et le maintien de la conformité. Bien que la formation continue soit importante dans tout secteur, elle est particulièrement importante dans le secteur du cannabis, compte tenu de l'évolution des règlements et des lignes directrices et de la vitesse à laquelle les meilleures pratiques sont élaborées et adoptées.

Conserver les employés

Selon une étude menée par IBM, les employés qui ne croient pas pouvoir atteindre leurs objectifs de carrière dans leur organisation actuelle sont 12 fois plus susceptibles de quitter leur poste que les employés qui croient pouvoir les atteindre. Ce nombre monte à environ 30 fois plus probable pour les nouveaux employés. Les nouveaux employés sont 42 % plus susceptibles de rester lorsqu'ils reçoivent la formation pour bien faire leur travail⁶.

Aider les employés en leur présentant des attentes et des ressources claires les aide à réduire le stress associé à un nouveau poste et à réussir. Pour ces raisons, investir dans les stratégies de fidélisation des employés est un exercice qui en vaut la peine. Si vous investissez dans vos employés, ils investiront en vous en retour.

Planification de la relève

Il semble logique que le fait d'avoir des employés bien formés est avantageux. Cependant, de nombreux employeurs n'ont pas de processus officiel pour s'assurer qu'ils réduisent le risque de perdre du personnel clé. Une approche de la planification et de la gestion de la relève consiste à déterminer les besoins futurs, les postes clés et les compétences requises. Les organisations peuvent rechercher à l'interne des candidats à fort potentiel et leur offrir des occasions de formation et de perfectionnement pour faire progresser leur carrière. Imaginez un scénario où votre personne responsable de

l'assurance de la qualité a été attirée par un concurrent. Possédez-vous des talents à l'interne qui sont formés, autorisés et prêts à occuper ce poste essentiel? Ces postes sont très demandés et il peut être très long de recruter et de former un nouvel employé. Sans plan de relève en place, ce scénario peut potentiellement mettre en péril la continuité de vos opérations.

Créer une culture de la qualité

La santé d'une organisation peut être mesurée par l'engagement des employés et son dévouement envers une culture de la qualité. De plus, cette culture est le fondement de l'intégration de la qualité dans tous les domaines de l'entreprise. L'entreprise en tant qu'équipe peut atteindre l'excellence opérationnelle en harmonisant ses valeurs avec les intérêts des employés, du secteur et des clients.

Une culture de la qualité commence par le leadership d'une entreprise qui investit dans ses employés, et conduira à la normalisation des processus, à la qualité et régularité des produits, et à la confiance des consommateurs.

L'effort requis pour préparer un produit de cannabis sûr et prêt à servir aux consommateurs est très important. Les employés peuvent ne pas être informés des dépendances dans la chaîne d'approvisionnement, des procédures d'exploitation normalisée de l'entreprise ou des exigences réglementaires comme les bonnes pratiques de production qui dictent la conformité. Il y a aussi une tendance à se fier à l'expertise perçue (« c'est comme ça que nous l'avons toujours fait ») pour prendre des décisions. C'est pourquoi la formation est plus essentielle dans le secteur du cannabis que dans tout autre secteur actuel.

La création d'une variété d'occasions d'apprentissage aidera l'entreprise à maintenir et à améliorer ses connaissances dans les domaines du contrôle de la qualité et de la conformité réglementaire, notamment :

- Formation d'intégration pour tous les employés
- Occasions de formation officielles
- Occasions de formation officieuses, comme la visite d'autres installations, l'établissement de réseaux industriels et la participation à des audits de tiers
- Analyse rétrospective des problèmes de qualité
- Exigences de formation annuelles et objectifs de formation pour l'organisation
- Mécanisme de déploiement de la formation à mesure que la réglementation change ou que de nouveaux processus sont présentés

En juillet et août 2020, le service de conseillers en réglementation de la division du cannabis de Deloitte, a tenu une série de tables rondes avec 35 spécialistes de l'assurance de la qualité provenant de différentes installations autorisées de production de cannabis. L'un des résultats impressionnants de ces séances était l'inquiétude concernant la réduction du personnel et, en fin de compte, le manque de formation. Une culture de la qualité est en effet un

⁶ « The Value of Training », IBM, 28 avril 2014, <https://www.ibm.com/blogs/ibm-training/the-value-of-training/>.

Arguments en faveur de la formation

investissement; cependant, l'absence de cette culture représente un risque important.

Quel est le risque?

Observations par Santé Canada. Bien qu'il soit normal de recevoir une ou deux observations de Santé Canada, avoir des employés qui ne sont pas adéquatement formés vous expose à un risque accru de recevoir ces observations. Par conséquent, il se peut que vous deviez mettre la production en attente ou, pire encore, voir Santé Canada le faire pour vous. Santé Canada fera le suivi de ces observations et, selon la fréquence et le volume absolu, pourrait vous obliger à respecter un calendrier d'inspection plus rigoureux.

Rappels. Savons-nous vraiment ce qu'un rappel coûtera? Nous pouvons quantifier le coût du produit rappelé, le temps d'exécuter une procédure complète d'exploitation normalisée de rappel et l'enquête subséquente. Cependant, d'autres facteurs doivent être pris en compte. Les poursuites potentielles, les conséquences sur votre marque et votre réputation, et même l'incidence sur l'évaluation globale de votre entreprise pourraient être considérables sur le plan financier.

Suspension ou perte de licence. Les licences de culture et de transformation du cannabis peuvent coûter des millions de dollars à acquérir. Tenez compte du temps et des coûts associés à la construction d'une usine, à l'approvisionnement et à l'achat de l'équipement requis ainsi qu'à l'embauche et à la rétention d'employés. Bien que la suspension ou la perte d'une licence ne soit pas habituelle dans le secteur du cannabis, c'est quelque chose qui s'est déjà produit. Pour ceux qui ont été en mesure de survivre à une tempête et de remettre leur licence en vigueur, on pourrait dire que les défis viennent de commencer. Ils doivent désormais faire face à la perception modifiée de leur entreprise et au regard scrupuleux des organismes de réglementation et des investisseurs. Pire encore, leur marque est entachée dans l'esprit du grand public.

Lors des évaluations sur place de plusieurs titulaires de licence effectuées par CCI Deloitte, nous avons remarqué que la plupart d'entre eux présentaient des lacunes de contrôle des documents et d'assainissement. Même les installations les mieux gérées avaient besoin d'améliorations dans certains secteurs, y compris les activités opérationnelles et la documentation de ces activités. Cela est typique dans un nouveau secteur, mais lorsqu'il n'y a pas

« La seule chose pire que de former vos employés et de les voir quitter, c'est de ne pas les former et de les garder. »

Henry Ford

suffisamment de prévoyance ou d'intervention pour atténuer ces lacunes et ces risques, les licences pourraient bientôt être en péril.

Conclusion

Le fait d'avoir un programme de formation solide permet non seulement d'accroître l'efficacité, mais aussi d'uniformiser les produits à mesure que les processus atteignent un point de normalisation, ce qui réduit les risques de non-conformité.

Nous approchons 575 titulaires de licence de cannabis au Canada, ce qui se traduit par une période de consolidation et de concurrence extrême. La différenciation de la marque dans ce secteur est incroyablement difficile en raison de la rigidité de la réglementation en vertu de la Loi sur le cannabis. Il est essentiel d'avoir la capacité d'offrir un produit uniforme et d'établir un lien de confiance avec les consommateurs. Il ne faudrait jamais remettre en question la possibilité d'investir dans la formation et l'éducation. Cela devrait plutôt faire partie de votre plan d'atténuation des risques et, en fin de compte, être un élément clé de la vision stratégique de votre entreprise.

Personne-ressource



Shannon Kloet

Directrice de service
Conseils en gestion des risques
Tél. : 236-330-2893
Courriel : skloet@deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.