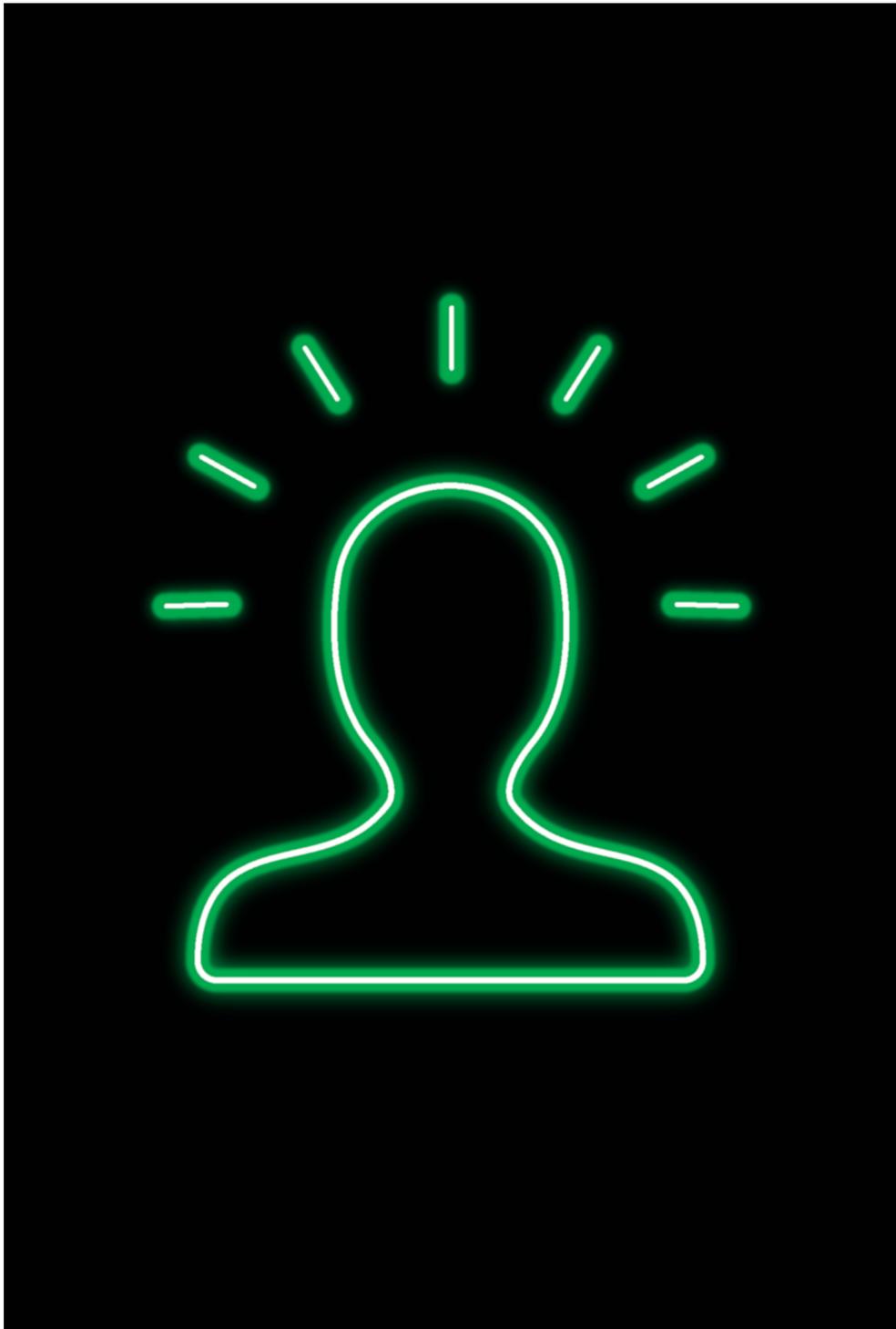


**Deloitte.**



**Gérer le capital humain  
à l'ère des perturbations**



## *Table des matières*

---

Défis liés aux talents dans l'ensemble du secteur 4

---

Le capital humain, base de la réussite des entreprises du secteur du cannabis 9

---

Personnes-ressources 10



## Les sociétés du secteur du cannabis, qu'elles aient une croissance énergétique ou se recentrent sur leurs activités principales, doivent investir dans leur capital humain.

Le succès des entreprises du secteur du cannabis, qu'elles soient en période de croissance et d'expansion continues ou dans une phase de rationalisation et de recentrage sur leurs activités principales, dépend des compétences de leur main-d'œuvre. Pour saisir la prochaine vague d'occasions dans leur secteur, elles doivent agir dès maintenant pour soutenir et outiller efficacement le capital humain en améliorant leur adaptabilité et en réinventant leur stratégie de gestion des talents et le rôle des ressources humaines (RH).

### Défis liés aux talents dans l'ensemble du secteur

Bon nombre d'entreprises sont aux prises avec d'importants problèmes de main-d'œuvre.

Le secteur canadien du cannabis a évolué en dents de scie depuis la légalisation du cannabis à des fins récréatives en 2018. Certaines entreprises ont connu une croissance phénoménale en misant sur les acquisitions et en investissant massivement dans leurs infrastructures au pays et à l'étranger. D'autres ont dû faire des mises à pied et se concentrer sur leurs activités principales afin d'améliorer leur rentabilité et de revenir sur la bonne voie.

Même si leur situation varie, bon nombre d'entre elles sont aux prises avec d'importants problèmes de main-d'œuvre. Celles qui ont connu une croissance rapide ont du mal à composer avec la taille accrue de leur organisation et à s'adjoindre les dirigeants dont elles ont

maintenant besoin. Elles peinent à attirer, à conserver et à cultiver les rares talents disponibles, et se demandent comment leur fonction des RH devrait améliorer et dynamiser sa stratégie de gestion des talents. Entre-temps, d'autres rationalisent leurs activités, exerçant ainsi une énorme pression sur l'équipe des RH et le reste de l'effectif, qui doivent se relever, se retrousser les manches et aller de l'avant.

Quelle que soit la nature de leurs problèmes de main-d'œuvre, les entreprises du secteur du cannabis doivent consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour constituer un capital humain solide qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.

### Voici trois mesures qu'elles peuvent prendre pour y parvenir.

#### 1. Améliorer l'adaptabilité de l'organisation

Les entreprises du secteur du cannabis savent long sur l'incertitude et la volatilité, mais les hauts et les bas extrêmes qu'elles ont connus depuis un an indiquent qu'elles doivent améliorer grandement leur réactivité face à l'évolution rapide du marché et transformer leur adaptabilité aux turbulences commerciales en atout concurrentiel. Elles doivent mettre en œuvre un modèle d'adaptabilité de l'organisation qui offre un équilibre entre efficacité et agilité, contrôle et responsabilisation, et spécialisation et collaboration.

*Les caractéristiques clés de l'organisation adaptable comprennent les suivantes :*

**Un modèle d'exploitation centré sur le client** et structuré en fonction des clients et des résultats qui comptent pour eux.

Les hauts et les bas extrêmes que les entreprises ont connus depuis un an indiquent qu'elles doivent améliorer grandement leur réactivité face à l'évolution rapide du marché.

**Un réseau d'équipes de taille adéquate** qui représentent une variété de modes de pensée, ont accès aux compétences nécessaires et travaillent pour obtenir un résultat clair.

**Un processus décisionnel en première ligne** qui permet aux employés de prendre des décisions dans l'intérêt des clients.

**Des méthodes de travail agiles** qui aident les employés à apprendre rapidement, à améliorer leur façon de travailler et à offrir une valeur optimale aux clients.

**Des mécanismes de détection continue et de réponse** aux signaux provenant de l'ensemble de l'écosystème qui indiquent à l'entreprise sur quoi elle doit se concentrer et ce qu'elle peut ignorer.

## 2. Mettre en œuvre une stratégie de gestion des talents axée sur la valeur

Il est de plus en plus impératif que les entreprises du secteur du cannabis adoptent une stratégie de gestion des talents axée sur la valeur et intégrée à leurs aspirations stratégiques, à leur modèle d'exploitation et à leur structure. Cette stratégie les aidera à recruter des talents essentiels possédant les compétences et les aptitudes appropriées, à remanier au besoin leur effectif en fonction de l'évolution des conditions commerciales et à collaborer avec les bons partenaires externes.

*Pour établir une stratégie de gestion des talents axée sur la valeur, les entreprises du secteur du cannabis doivent :*

**Déterminer et comprendre comment les talents définissent le succès** en se basant sur la définition du succès pour l'ensemble de l'entreprise.

---

Une stratégie intégrée de gestion des talents axée sur la valeur aidera les entreprises à recruter des talents essentiels possédant les compétences et les aptitudes appropriées.

**Classer les investissements en matière de talents par ordre de priorité** en tenant compte des turbulences du marché et de la pénurie de compétences essentielles.

**Se donner les moyens de changer de cap rapidement**, en recentrant les talents sur ce qui compte le plus pour les clients ou en faisant équipe avec des partenaires externes et des fournisseurs pour accéder à des compétences et gérer les risques.

**Créer une stratégie de gestion des talents concise et précise** qui assurera un meilleur alignement entre les besoins de croissance de l'entreprise et les équipes des RH qui appliqueront la stratégie.

## 3. Réinventer la fonction des RH au profit de la main-d'œuvre et de l'entreprise

La fonction des RH joue un rôle crucial, car elle aide l'entreprise du secteur du cannabis à tirer son épingle du jeu tout en faisant face à une croissance rapide, à la volatilité du marché, à une concurrence féroce et à des lois et règlements complexes. Or, pour que la main-d'œuvre puisse fournir aux clients et à l'entreprise les résultats escomptés, le service des RH doit abandonner ses modèles d'exploitation traditionnels et assumer son nouveau rôle de partenaire d'affaires et de conseiller de confiance de l'entreprise. Il importe donc de s'assurer que la fonction des RH a mis en place des rôles et des compétences appropriées et qu'elle dispose des aides numériques adéquates.

*Pour réinventer avec succès la fonction des RH, les entreprises doivent prendre les mesures suivantes :*

**Placer les « clients » des RH au centre** : les besoins des travailleurs doivent être le point de départ et d'arrivée de chaque programme, initiative et solution des RH.

---

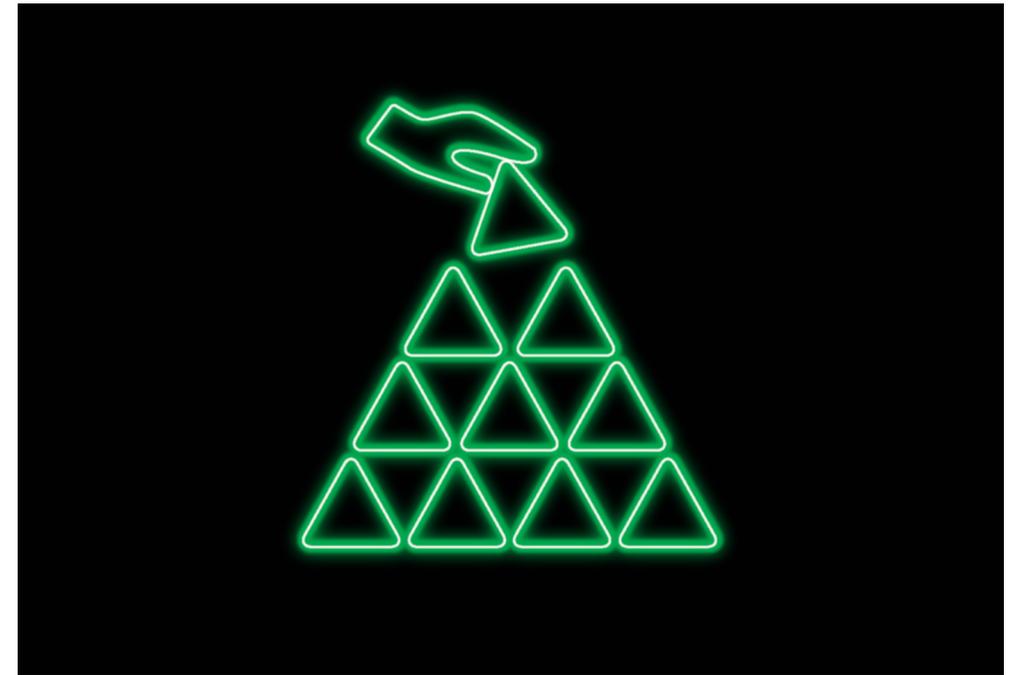
Le service des RH doit abandonner ses modèles d'exploitation traditionnels et assumer son nouveau rôle de partenaire d'affaires et de conseiller de confiance de l'entreprise.

**Décloisonner les activités des RH et d'autres fonctions :** redéfinir les rôles et les responsabilités au sein de la fonction des RH afin qu'elle puisse prendre en charge, orchestrer et exécuter intégralement des processus, des services de main-d'œuvre et des programmes normalisés.

**Intégrer la fonction des RH à l'entreprise :** faire de la fonction des RH un partenaire stratégique qui utilise des perspectives fondées sur des données et des compétences spécialisées pour conseiller adéquatement les dirigeants, anticiper les défis et les occasions de demain, et découvrir des méthodes de travail propices à l'amélioration des résultats.

**Mesurer l'incidence au-delà des activités, des coûts et de l'efficience :** la fonction des RH doit miser sur une mentalité d'échec rapide et d'apprentissage accéléré qui remet en question le statu quo et offre des occasions d'amélioration continue.

**Se joindre à l'ensemble de l'écosystème numérique :** utiliser l'intelligence artificielle pour offrir aux travailleurs des interactions personnalisées et générales, partout et en tout temps, au moyen de plusieurs canaux.



## Le capital humain, base de la réussite des entreprises du secteur du cannabis

Il n'est déjà pas facile d'utiliser de façon optimale le capital humain quand les choses vont bien, encore moins durant une période de volatilité et d'incertitude sans précédent. Cependant, il est possible de créer des conditions propices à la réussite des entreprises qui leur permettront de tirer parti de la conjoncture future, quelle qu'elle soit. Les entreprises du secteur du cannabis qui s'engagent à améliorer leur adaptabilité, créer une stratégie de gestion des talents axée sur la valeur et réinventer leur fonction des RH seront bien placées pour relever les défis à venir et assurer leur prospérité à long terme.

Les entreprises du secteur du cannabis doivent s'engager à améliorer leur adaptabilité, créer une stratégie de gestion des talents axée sur la valeur et réinventer leur fonction des RH.

# Personnes-ressources

**Daria Dolnycky**

416-565-7414

ddolnycky@deloitte.ca

**Mike Jackson**

647-641-6578

mikjackson@deloitte.ca

**Corey Norman**

416-559-4221

conorman@deloitte.ca

**Allyson Hill**

647-920-5342

allhill@deloitte.ca

**Stephanie Hauck**

416-457-2233

shauck@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](http://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 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 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.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 20-6551T