

**Deloitte.**

# Construire de grandes choses sans constructeurs...

Comment les organisations peuvent relever le défi des pénuries sur le marché du travail



# Le Canada vise des investissements de 500 G\$ dans les infrastructures au cours des cinq prochaines années

Pour réussir, les constructeurs canadiens doivent inverser la tendance des dépassements de coûts passés en maîtrisant la portée, le calendrier et les coûts des projets, tout en réduisant l'écart de main-d'œuvre par une planification proactive et le perfectionnement des talents.



C'est une période stimulante pour les programmes d'immobilisations au Canada : après des années d'incertitude, **de nouveaux engagements du fédéral** dans les domaines du logement, des transports, de l'énergie et d'édification de la nation annoncent des **investissements de 500 milliards de dollars**.



Pour contrer la tendance des dépassements de coûts au sein des programmes canadiens d'immobilisations, les organisations doivent adopter une approche disciplinée à l'égard de l'exécution : **resserrer l'étendue, assurer le respect du calendrier et contrôler les coûts**.



Des recherches menées récemment par Deloitte, notamment la publication [\*Construire, construire, construire?\*](#), montrent à quel point ces principes fondamentaux sont essentiels; mais le déblocage du financement et de la réglementation entraîne de nouveaux risques liés à **la main-d'œuvre**.

# Les pénuries de main-d'œuvre entraîneront des retards, des dépassements de coûts et une augmentation des risques. Quel est votre niveau d'exposition?

De nombreux secteurs se livrent une concurrence accrue pour recruter des travailleurs de la construction. Les pénuries de main-d'œuvre continueront de s'accroître plus rapidement que l'arrivée de nouveaux travailleurs, plaçant les organisations en difficulté lorsque la main-d'œuvre vient à manquer.

## Qui sera là pour réaliser vos projets?

# Plus de 790 000

postes vacants attribuables à 270 000 départs à la retraite prévus et à un besoin de 520 000 nouveaux travailleurs.

Source : [Deloitte](#)

**Réalité structurelle** : la pénurie systémique de main-d'œuvre qualifiée continuera d'être amplifiée par le **ralentissement de l'immigration, l'évolution des préférences des travailleurs d'une génération à l'autre et les défis généraux liés au perfectionnement de la main-d'œuvre canadienne**, ce qui signifie qu'il n'y aura pas suffisamment de compétences pour exécuter de nouveaux projets ou exploiter de nouveaux actifs. **Aussi, les organisations canadiennes n'auront d'autre choix que de prendre les devants pour résoudre cette problématique.**

## Quelles sont les conséquences de ne rien faire pour les entreprises?



### Hausse des coûts en raison de la concurrence pour la main-d'œuvre

- En l'absence de plans clairs concernant les rôles, les compétences et les échéanciers, les organisations paient des prix plus élevés et se mobilisent plus lentement.
- Les guerres d'appels d'offres érodent les marges et gonflent les tarifs des sous-traitants et des heures supplémentaires.



### Augmentation des risques pour la sécurité et des défaillances opérationnelles

- La rareté des spécialisations ainsi que le manque de personnel et la fatigue augmentent les risques d'incidents de sécurité et de reprises de travaux.
- Les écarts de compétences sur des chantiers complexes entraînent un manque de qualité et des interruptions.



### Non-respect des délais d'exécution

- Les écarts de capacité réduisent la productivité et retardent les jalons du chemin critique.
- Le recrutement tardif retarde la mobilisation et entraîne des effets en cascade sur les échéanciers dépendants.

# Le virage nécessaire du repérage réactif de talents au perfectionnement proactif des talents

Les bassins de talents traditionnels ne suffiront pas à répondre aux ambitions du Canada en matière d'infrastructures. Les organisations doivent se réorienter stratégiquement afin de disposer des bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment, tout au long du cycle de vie des projets.

## État actuel...

### Concurrence pour une MAIN-D'ŒUVRE RARE

Recrutement auprès des mêmes effectifs sectoriels, menant à une escalade des salaires, à du maraudage et à des pénuries persistantes.

### EMBAUCHE réactive

L'embauche commence trop tard dans le cycle de vie du projet, créant des retards de mobilisation et une dépendance envers les sous-traitants coûteux.

### Bassins TRADITIONNELS

Dépendance à l'égard des programmes d'apprentissage, des syndicats et des recommandations à l'échelle locale, sans accroître le nombre de nouveaux travailleurs.

### EFFORTS fragmentés

Les propriétaires, entrepreneurs, bureaux d'ingénierie et gouvernements recrutent des talents de manière indépendante, intensifiant la concurrence.

### Exécution INTENSIVE EN MAIN-D'ŒUVRE

Le travail est structuré de manière à nécessiter des volumes de main-d'œuvre élevés, même lorsqu'il existe d'autres solutions.

## État visé...

### Création de TALENTS QUALIFIÉS

Collaborer tôt avec des établissements d'enseignement, des communautés, des gouvernements et des partenaires sectoriels pour augmenter l'offre de travailleurs qualifiés à l'échelle nationale.

### Perfectionnement DÈS LE DÉPART

Mettre en place des formations alignées sur le projet, et assurer une exposition sur place et un apprentissage précoce intégré au travail.

### EXPANSION des bassins de talents

Attirer des groupes sous-représentés, de nouveaux venus et des travailleurs issus de secteurs adjacents provenant de bassins de talents nationaux et internationaux.

### STRATÉGIE intégrée de gestion des TALENTS

Bassins de talents communs, centres de formation régionaux et ententes multipartites en matière de main-d'œuvre.

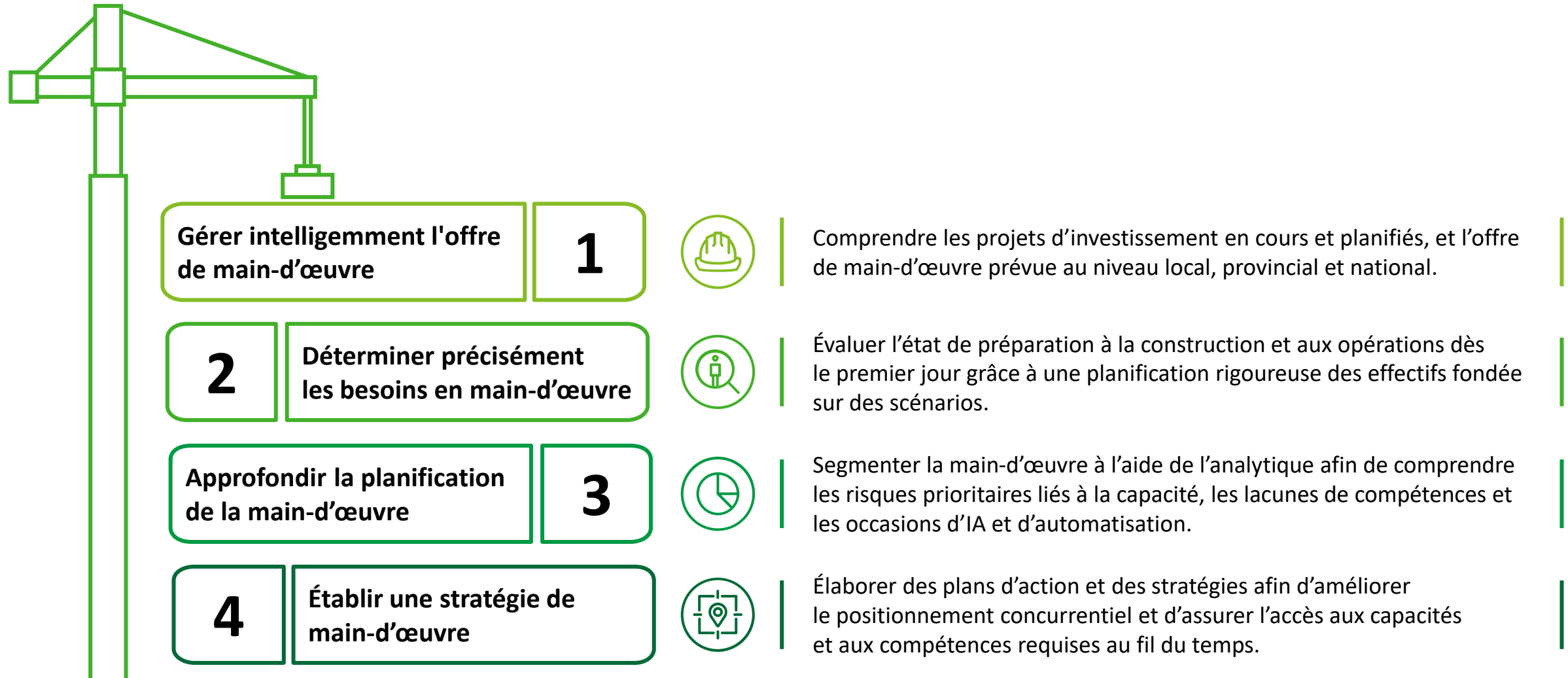
### Exécution par les HUMAINS et les MACHINES

Exploiter l'automatisation pour réunir des capacités techniques et dans les métiers spécialisés, en redéfinissant la demande en main-d'œuvre.

***Se contenter d'estimations pour le recrutement n'est plus une option; il faut absolument déployer des plans de main-d'œuvre stratégiques.***

# Quatre étapes pour accéder de façon proactive à la capacité de la main-d'œuvre et aux compétences requises

Les organisations doivent se doter d'un plan et d'une stratégie en matière de main-d'œuvre qui permettent de faire ressortir et d'aborder rapidement les plus grands risques liés à la main-d'œuvre. Pour ce faire, elles doivent exceller dans quatre domaines clés.



**Gérer intelligemment l'offre de main-d'œuvre**

**1**



Comprendre les projets d'investissement en cours et planifiés, et l'offre de main-d'œuvre prévue au niveau local, provincial et national.

**2**

**Déterminer précisément les besoins en main-d'œuvre**



Évaluer l'état de préparation à la construction et aux opérations dès le premier jour grâce à une planification rigoureuse des effectifs fondée sur des scénarios.

**Approfondir la planification de la main-d'œuvre**

**3**



Segmenter la main-d'œuvre à l'aide de l'analytique afin de comprendre les risques prioritaires liés à la capacité, les lacunes de compétences et les occasions d'IA et d'automatisation.

**4**

**Établir une stratégie de main-d'œuvre**



Élaborer des plans d'action et des stratégies afin d'améliorer le positionnement concurrentiel et d'assurer l'accès aux capacités et aux compétences requises au fil du temps.

# C'est le travail que nous aimons faire et que nous faisons bien

Nous avons aidé des organisations à établir des plans concernant les pénuries sur le marché du travail afin de maintenir leurs projets et leurs activités sur la bonne voie. Nous pouvons aussi vous aider à relever ce défi.

## Exemples de cas d'utilisation



Une multinationale pétrolière et gazière avait de la difficulté à attirer et à retenir des talents en raison de la croissance des secteurs concurrents dans la région. Elle a collaboré avec Deloitte pour quantifier les enjeux liés au marché du travail, prévoir les pénuries de compétences à l'interne et faire ressortir les irritants éprouvés par les employés. L'élaboration d'une stratégie globale de main-d'œuvre, y compris **des décisions de dotation stratégiques, l'élargissement des partenariats communautaires** et même **la modernisation des uniformes**, a permis de mettre en place une approche ciblée pour maintenir un bassin de talents compétents au fil du temps.



Un organisme public national d'infrastructure faisait face à des risques de préparation opérationnelle dès le premier jour, alors que des changements dans les opérations et le calendrier du projet créaient des lacunes dans les capacités. Il a collaboré avec Deloitte pour quantifier les effectifs actuels et le marché du travail, modéliser la demande future en fonction de plusieurs scénarios, et évalué les lacunes selon les rôles prioritaires. Une stratégie globale de gestion de main-d'œuvre **intégrant des plans de recrutement et de perfectionnement ciblés, des exigences claires quant aux rôles et la structure des effectifs futurs**, a ensuite été définie, permettant de mettre en place un plan progressif pour mobiliser les talents en temps opportun.



Une grande société minière s'apprêtait à développer une nouvelle mine dans une région éloignée, où elle faisait face à plusieurs concurrents locaux. Elle a collaboré avec Deloitte pour quantifier le bassin de main-d'œuvre disponible, prévoir l'évolution des capacités et des besoins en compétences, et évaluer sa proposition de valeur pour les employés. Une stratégie globale de gestion de la main-d'œuvre a notamment permis de **définir une combinaison réaliste de sources de recrutement sur l'ensemble du cycle de vie du projet, de former de nouveaux talents sur place et de cultiver intentionnellement une culture attrayante**, assurant ainsi une main-d'œuvre prête dès le premier jour et pour la suite.

## Communiquez avec nous pour en savoir plus



**Stephen Harrington**

*Leader, Stratégies et renseignements liés à la main-d'œuvre*

[stharrington@deloitte.ca](mailto:stharrington@deloitte.ca)

613-219-5390



**Sima Gupta**

*Leader, Projets d'infrastructure et d'investissement*

[sigupta@deloitte.ca](mailto:sigupta@deloitte.ca)

416-643-8932



**Trevin Stratton**

*Leader, Services-conseils en économie*

[tstratton@deloitte.ca](mailto:tstratton@deloitte.ca)

613-786-9014

# Annexe

# Anticiper les écarts de main-d'œuvre à chaque étape d'un projet d'investissement

Les organisations peuvent adopter une approche de planification méthodique, en renforçant leurs capacités dès le départ pour assurer une transition fluide et maîtrisée vers des opérations stables et fiables, soutenues par des équipes bien préparées et alignées.



## Stratégie et planification

- Prioriser l'ensemble du portefeuille de projets, choisir le modèle d'exécution et déterminer les capacités qui doivent être maintenues à l'interne ou externalisées
- Définir le mode de fonctionnement des activités futures et déterminer les compétences clés requises pour l'exploitation et l'entretien à long terme



## Conception et approvisionnement

- Déterminer les activités nécessaires à des fins d'approvisionnement et de conception, et s'assurer de disposer des talents techniques et de supervision appropriés ou de recruter les ressources requises
- Amorcer la préparation des futurs rôles opérationnels en évaluant si de nouveaux recrutements ou la requalification des effectifs soutiendront les opérations à long terme



## Exécution de projets

- Surveiller le rendement des projets, régler les problèmes rapidement et ajuster les rôles au sein de l'équipe pour maintenir l'excellence et la supervision de la prestation des services
- Préparer le lancement opérationnel en intégrant tôt les futures équipes d'exploitation et en mettant en œuvre des plans de recrutement structuré



## Transfert et maintien des opérations

- Assurer une transition harmonieuse en mettant en place les bonnes personnes au sein des équipes de responsables et de sous-traitants, et en réalisant les activités de préparation
- Évaluer continuellement la performance opérationnelle, et ajuster la dotation et les processus pour assurer la fiabilité des opérations

« Les bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment, tout au long du cycle de vie des projets. »



**www.deloitte.ca**

**À propos de Deloitte Canada**

Chez Deloitte, notre raison d’être est d’avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s’épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de la fiscalité et des services juridiques, des conseils financiers, de l'audit et de la certification ainsi que des conseils en gestion des risques à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500MD et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).