

Lēad™

Brought to you by Adecco, Canada's Leading HR Resource
Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines

"It's tough to make predictions,
especially about the future".

-Yogi Berra

« Il est difficile de faire des
prédictions, surtout quand il
s'agit de l'avenir ». -Yogi Berra

EXCLUSIVE/
EN EXCLUSIVITÉ

Q&A/ Q&R

Dr. David K. Foot

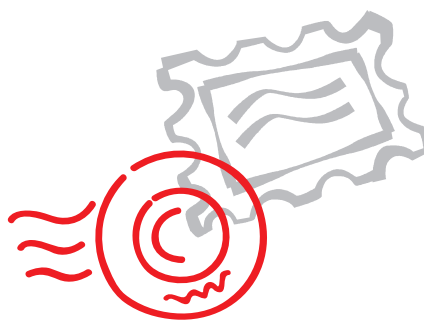
Professor, demographer & co-author
Professeur, démographe et coauteur

Adecco

www.adecco.ca

Adecco, 2005 Supplier Award of Excellence Recipient

Adecco, gagnante du Prix d'excellence 2005 destiné aux fournisseurs



From/ de :

Canada Post has specialized needs when hiring their employees and trusts Adecco to find the right people. Adecco continually explores and identifies new ways of providing its services while supporting any suggestions from Canada Post.



Postes Canada a des besoins spécialisés lors de l'embauche de nouveaux employés et fait confiance à Adecco afin de trouver les bonnes personnes. Adecco ne cesse d'explorer et de découvrir de nouvelles façons d'offrir ses services tout en appuyant toute suggestion de Postes Canada.



better work, better life

www.adecco.ca Toll Free: 1.866.646.3322



Publisher and Executive Creative Director/ Éditeur et Directeur artistique	Stéphane Jean
Editor/ Rédactrice	Sandra Hokansson
Senior Designer/ Infographiste	Jessica Berney
Production Coordinator/ Coordonnatrice à la production	Nancy Karageorge Melanie Anderson
Feature Writers/ Auteurs	Peter Andersen, Ph. D. Michael Adams Dr. Gail Dinter-Gottlieb Dr. David K. Foot Estelle Morin Christine Thomlinson
Proof Readers/ Réviseurs	Annie Boutet Romie Parmar
Photography/ Photographie	www.morguefile.com Joanne Stewart
Print Production/ Impression	Louis Demers Les imprimés administratifs
Publisher/ Éditeur	Adecco, 109 King Street East Toronto, ON M5C 1G6 1 866. 646. 3322
Advertising/ Publicité	Stéphane Jean Director, Marketing stephane.jean@adecco.ca
Customer Service/ Subscriptions Service à la clientèle/ abonnement	lead@adecco.ca

Lēad™



a d e c c o . c a

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in whole or part without permission from the publisher. LEAD welcomes contributors but can assume no responsibility for unsolicited manuscripts, photographs or any other submitted materials. LEAD is published twice annually by Adecco Employment Services Limited and distributed across Canada.



2 CONTRIBUTORS/ COLLABORATEURS

3 EDITORIAL/ ÉDITO

BY/ PAR Sandra Hokansson

5 LAW/ LOI

Less People: More Legal Issues?

Moins de gens: Davantages de question d'ordre juridique ?

BY/ PAR Christine Thomlinson

10 ECONOMICS/ ÉCONOMIE

Economic Leadership

Leadership économique

BY/ PAR Peter R. Andersen, Ph.D.

11 EXCLUSIVE/ EN EXCLUSIVITÉ

Interview with Dr. David K. Foot

Tête à tête avec Dr. David K. Foot

BY/ PAR Adecco

15 EXCLUSIVE/ EN EXCLUSIVITÉ

Promoting Mental Health at Work

Promouvoir la santé mentale au travail

BY/ PAR Estelle M. Morin

19 TRENDS/ NOUVELLES TENDANCES

Freedom 85?

Liberté 85 ?

BY/ PAR Michael Adams

21 EXCLUSIVE/ EN EXCLUSIVITÉ

"Conscience" Decision-making: The Environmental Leadership Challenge

Prise de décision « consciencieuse » : Le défi du leadership environnemental

BY/ PAR Dr. Gail Dinter-Gottlieb

27 WHAT IF?/ ET SI... !

Six industry leaders share their point of view.

Six leaders partagent leurs visions.

BY/ PAR Adecco

CONTRIBUTORS/ COLLABORATEURS



PETER ANDERSEN, PH.D., is an independent consulting economist specializing in economic forecasting. Peter spends part of the year teaching commerce banking and financial economics at the University of Texas at Austin. The Financial Post has rated Dr. Andersen as Canada's most accurate economic forecaster several times.

Peter Andersen, Ph.D., est un expert-conseil économiste indépendant spécialisé dans les prévisions économiques. Peter passe une partie de l'année à enseigner le commerce de banque et l'économie financière à l'Université du Texas à Austin. Le Financial Post a plusieurs fois déclaré que Peter Andersen était le prévisionniste le plus exact du Canada.

MICHAEL ADAMS is president of the Environics group of companies and author of *Fire and Ice: The United States, Canada and the Myth of Converging Values*, winner of the 2004 Donner Prize and the just published *American Backlash: The Untold Story of Social Change in the United States*.

Michael Adams est président du groupe de sociétés Environics et l'auteur de *Fire and Ice: The United States, Canada and the Myth of Converging Values* – lauréat du Prix Donner de 2004 – et du tout récent ouvrage *American Backlash: The Untold Story of Social Change in the United States*.

DR. GAIL DINTER-GOTTLIEB is President and Vice Chancellor of Acadia University in Nova Scotia, one of Canada's leading undergraduate universities. Dr. Dinter-Gottlieb was educated at the College of Mount Saint Vincent in New York and completed her Ph.D. at the Weizmann Institute of Science in Rehovot, Israel.

Dr Gail Dinter-Gottlieb est présidente et rectrice de l'Université Acadia en Nouvelle-Écosse, l'une des plus importantes universités de premier cycle au Canada. Dr Dinter-Gottlieb a étudié au College of Mount Saint Vincent à New York. Elle a complété son doctorat au Weizmann Institute of Science de Rehovot, en Israël.

DR. DAVID K. FOOT is Professor of Economics at the University of Toronto, is co-author of the best-selling books *Boom Bust & Echo: How to Profit from the Coming Demographic Shift* and *Boom Bust & Echo: Profiting from the Demographic Shift in the 21st Century*.

Dr David K. Foot est professeur d'économie à l'Université de Toronto et coauteur des livres à succès *Boom Bust & Echo: How to Profit from the Coming Demographic Shift* et *Boom Bust & Echo: Profiting from the Demographic Shift in the 21st Century*.

CHRISTINE THOMLINSON is a founding partner of the employment law boutique, Rubin Thomlinson LLP. Christine advises employers on a wide variety of work-related matters and strives to provide clients with optimal legal solutions to their challenging workplace issues.

Christine Thomlinson est une partenaire fondatrice de l'étude de droit Rubin Thomlinson LLP. Christine conseille régulièrement les employeurs sur un large éventail de questions liées au travail et s'efforce de fournir à ses clients des solutions juridiques optimales pour résoudre leurs plus épineux problèmes en milieu de travail.

ESTELLE MORIN is professor of Organizational Behavior at École des Hautes Études Commerciales de Montréal (the Affiliated Business School of University of Montreal). Her main research question is how to organize work in order to promote the well-being of employees as well as organizational commitment and organizational effectiveness.

Estelle Morin est professeure titulaire au HEC (école des Hautes Études Commerciales) de Montréal. Les principaux champs de recherche de madame Morin sont : le sens du travail et ses relations avec la santé des personnes, leur engagement au travail et l'efficacité organisationnelle, les représentations de l'efficacité organisationnelle et la mesure de indicateurs de performance et l'intelligence émotionnelle au travail.

EDITORIAL

BY SANDRA HOKANSSON

President and Country Manager
Adecco Employment Services Limited



...The Adecco Group places more than 12,000 people each and every day in the Canadian workplace...

As Canada's leading Recruitment and Human Resources professionals, Adecco colleagues are in the unique position of experiencing first-hand the impact of the ever changing economic and employment conditions within our economy. To put it in perspective, the Adecco Group places more than 12,000 people each and every day in the Canadian workplace. On an annual basis, we send out over 35,000 T4's! As a result, we gain a multi-faceted perspective of our evolving economy, often well before trends are reported. This perspective enables us to meet employment needs

The recruitment function needs to become a strategic initiative for every organization in Canada...

by maintaining our close relationships with both clients and candidates.

Canada has recently been enjoying a healthy, expanding job market, particularly in Western Canada. With this growth has come a 30-year low in the unemployment rate. Skill shortages are already noticeable in many sectors; hence the race to find quality, employable candidates is on. In order to fill the hard skills gap, we at Adecco, are making better use of our upgrading capabilities in application software to help our associates broaden their skills. We hold evening and weekend sessions to provide skills training, and offer web-enabled sessions that allow for employee access 24/7. We believe in presenting our employees with upgrading opportunities on an ongoing basis throughout their work experience with us.

Another key recruitment initiative at Adecco is our partnerships with colleges and universities across Canada. We have developed the Adecco Career Placement Program, where we work as partners at Canadian educational institutions, engaging students in the job placement process at an early stage in their lives. This program supports and adds to the student services offered at Canadian educational institutions and helps put Canadian post-secondary students to work!

In this edition of LEAD, we are very pleased to feature an interview recently conducted by Adecco with Dr. David K. Foot. Dr. Foot is a distinguished professor at U of T and is the author of *Boom, Bust & Echo*, a Canadian best-seller about the demographic shift and what it means for our economy. Dr. Foot argues that we do not have a general labour market shortage in Canada, and further challenges us to better understand demographics so that we can not only forecast labour trends, but also more effectively plan for the labour market challenges that we're likely to face in the second decade of the new millennium.

Whether we currently have an actual labour shortage in Canada can be debated; however, we do know that the demand for labour, and especially for certain skill sets, in some parts of the country has already outstripped the supply, and recruiters are now filling positions with candidates from outside the Canadian labour market. The recruitment function needs to become a strategic initiative for every organization in Canada, if it is not already; and by aligning yourself with a market leader in recruitment, you take a very important step in readying your business for the future.

We hope you enjoy our interview with Dr. Foot, along with the offerings of our other distinguished contributors, and we look forward to receiving any comments you may have regarding LEAD!

Adecco place plus de 12,000 personnes sur le marché du travail canadien quotidiennement...

En tant que professionnels de premier rang en recrutement et en ressources humaines au Canada, les collègues d'Adecco sont à même de percevoir de façon unique et directe l'impact des conditions économiques et d'emploi en constante évolution au sein de notre économie. Concrètement, Adecco place plus de 12,000 personnes sur le marché du travail canadien quotidiennement; nous envoyons plus de 35,000 formulaires T4 par année! Par conséquent, nous pouvons considérer l'évolution de notre économie sous ses multiples facettes, et ce, souvent bien avant la confirmation des tendances. Cette perspective nous permet de subvenir aux besoins en matière d'emploi, en maintenant les liens étroits qui nous unissent à nos clients et à nos candidats.

La fonction de recrutement doit devenir une initiative stratégique pour toutes les entreprises au Canada

Depuis quelque temps, le Canada jouit d'un marché de l'emploi vigoureux et en plein essor, particulièrement dans les provinces de l'Ouest. Parallèlement à cette croissance, le taux de chômage a atteint son niveau le plus bas en 30 ans. Des pénuries de main-d'œuvre qualifiée se font déjà sentir dans plusieurs secteurs; la course aux candidats de qualité et aptes au travail est donc lancée. Chez Adecco, pour combler le créneau des compétences spécialisées, nous utilisons l'évolutivité de nos logiciels d'application à meilleure escient, de façon à aider nos associés à développer leurs compétences. Nous offrons des sessions de formation professionnelle le soir et la fin de semaine, ainsi que des cybersessions auxquelles les employés ont accès 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Nous croyons qu'il est important de leur fournir des possibilités de perfectionnement continu tout au long de leur expérience professionnelle chez nous.

Nos partenariats avec des collègues et des universités de partout au Canada constituent une autre de nos initiatives principales de recrutement.

Dans le cadre du Programme de placement carrière Adecco, nous travaillons de concert avec des établissements d'enseignement canadiens afin d'impliquer les étudiants dans le processus de placement tôt dans leur vie. Ce programme soutient et supplémente les services offerts aux étudiants dans ces établissements et contribue à mettre les étudiants canadiens de niveau postsecondaire au travail!

Dans ce numéro de LEAD, nous sommes très heureux de vous présenter une entrevue récemment accordée à Adecco par le Dr David K. Foot. Dr Foot, professeur distingué de l'Université de Toronto, est l'auteur de *Entre le Boom et l'Écho*, un succès de librairie canadien qui traite de la réalité démographique et de son impact sur notre économie. Dr Foot soutient qu'il n'y a pas de pénurie de main-d'œuvre conventionnelle au Canada. De plus, il nous invite à acquérir une meilleure compréhension de la démographie, qui nous permettra non seulement de prévoir les tendances en matière de main-d'œuvre, mais aussi d'élaborer des plans plus efficaces pour faire face aux défis qui nous seront éventuellement posés par le marché du travail dans la deuxième décennie du nouveau millénaire.

La question d'une pénurie de main-d'œuvre au Canada demeure discutable. Cependant, la demande en matière de main-d'œuvre – en particulier pour certains ensembles de compétences – a déjà dépassé l'offre; nous devons d'ailleurs actuellement un grand nombre de postes avec des candidats qui proviennent de l'extérieur du marché de l'emploi canadien. La fonction de recrutement doit devenir une initiative stratégique pour toutes les entreprises au Canada, si elle ne l'est déjà; en vous alignant avec un leader du marché en recrutement, vous prenez une longueur d'avance pour assurer l'avenir de votre entreprise.

Nous espérons que vous apprécierez notre entrevue avec Dr Foot, ainsi que les textes de nos autres collaborateurs distingués; nous attendons avec impatience vos nombreux commentaires à l'égard de LEAD!



Less People: More Legal Issues?

The fact that the media is full of reports that Canadian employers are facing an impending labour shortage is a daunting enough prospect for most human resources professionals. However, the struggle to find and retain good people will also have significant employment law implications for those employers who are not careful in the next few years. If, like many Canadian employers, you are already starting to experience the “crunch”, here are some hot legal issues which you can probably anticipate facing in the near future, if you are not facing them already:

Watch your Recruitment Tactics

Employers facing pressure to fill key positions may become more aggressive in the methods they choose to attract potential candidates for employment. Employers who face this pressure would be wise to watch for certain problematic legal concerns when engaged in any type of aggressive recruitment strategy:

Check whether a potential candidate is bound by an existing restrictive covenant that prohibits the candidate's ability to compete or solicit clients once they leave a current employer. When an employee breaches these covenants, often the new employer is also the target of a consequent lawsuit;

Moins de gens : Davantage de questions d'ordre juridique ?

Le fait que les médias sont remplis de rapports au sujet des employeurs canadiens faisant face à une pénurie de main-d'œuvre imminente devient une perspective assez déconcertante pour la plupart des professionnels des ressources humaines. Cela dit, la lutte pour trouver et fidéliser les bonnes personnes aura également des implications considérables en droit du travail pour les employeurs qui ne seront pas consciencieux au cours des prochaines années. Si, tout comme de nombreux employeurs canadiens, vous commencez déjà à ressentir la pénurie, voici quelques questions critiques d'ordre juridique auxquelles vous devrez probablement faire face dans un avenir rapproché, si ce n'est pas déjà le cas.

Surveillez vos tactiques de recrutement

Les employeurs qui doivent absolument pourvoir des postes clés peuvent devenir plus audacieux en ce qui a trait aux méthodes choisies pour attirer les candidats potentiels. Or, les employeurs qui subissent cette pression seraient avisés de prêter attention à certaines considérations juridiques problématiques lorsqu'ils participent à toute forme de stratégie de recrutement risquée :

Vérifiez si un candidat potentiel est lié par une clause restrictive actuelle lui interdisant de faire concurrence ou de solliciter des clients lorsqu'il quitte un employeur actuel. Lorsqu'un employé viole ces clau-

- Be wary of making reckless or negligent promises to a potential candidate as these can be actionable if they prove to later be untrue;
- Consider making more extensive use of employment contracts to protect against claims that employees were induced away from existing employers; and
- Be prepared for litigation – in a labour shortage, the need for talent can be so great that the departure of a key employee can incite even the most risk averse competitor to take legal action.

Alternatives to Termination

Employers that have gone to great lengths to bring good people on board may be far less willing to terminate those employees. A probationary employee who is not fulfilling initial expectations may be given far more latitude than normal in a labour shortage. In such an environment, employers will wish to ensure that they

In a labour shortage, creating an attractive place to work moves beyond a “nice human resources initiative” and becomes an “operational necessity.”

have a well-thought out, and articulated, progressive discipline plan in place. In addition, employers would be wise to examine whether any type of formal performance improvement plan needs to be implemented or updated. Comprehensive programs of this nature can give employers useful alternatives to termination, while at the same time providing underperforming employees with the structure they need to support them to achieve desired performance standards. If employee discipline issues are left unaddressed during the pressure of a labour shortage, this can have disastrous long-term implications for an employer.

Dealing with Diversity

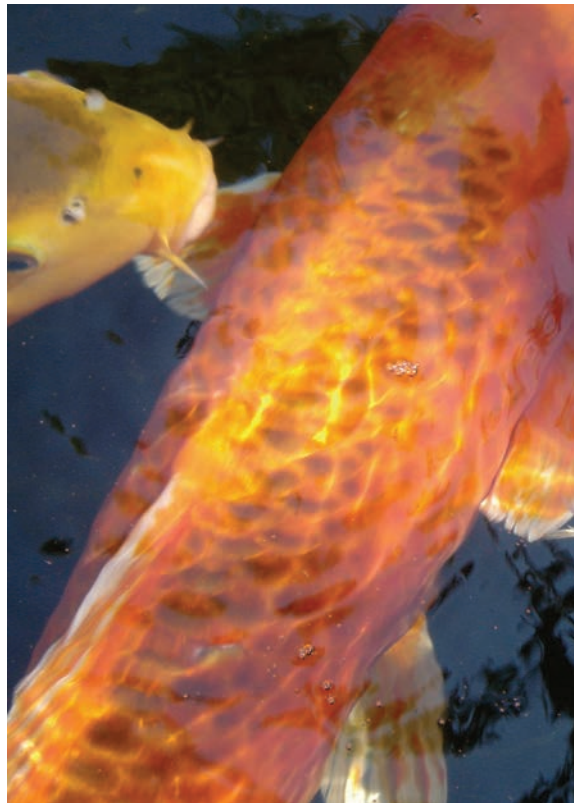
The fact that Canadian workplaces are becoming increasingly diverse is not news. However, as the need for employees grows, so will efforts be made to attract employees from untraditional markets. We will see greater representation in the workplace from employees from foreign countries, elder workers, workers with disabilities and workers demanding more flexible working arrangements. All of this diversity will bring with it its own challenges as employers struggle to manage the conflict that will inevitably accompany a workforce with so many different constituents.

ses, le nouvel employeur est souvent lui aussi la cible d’une poursuite conséquente;

- soyez prudent afin de ne pas faire de promesses téméraires ou négligentes à un candidat potentiel, car elles peuvent devenir des motifs à poursuite dans la perspective où elles se révèlent fausses;
- pensez à utiliser davantage les contrats d’emploi afin de vous protéger contre les requêtes relatives au fait que des employés ont été incités à quitter leur employeur actuel;
- soyez prêt en cas de litige. Lors d’une pénurie de main-d’œuvre, le besoin de talent peut s’avérer tellement grand que le départ d’un employé clé peut inciter même le concurrent le moins enclin à prendre des risques à s’adresser aux tribunaux.

Solutions de rechange à la cessation d’emploi

Les employeurs qui se sont donné beaucoup de mal pour embaucher les bonnes personnes peuvent être beaucoup moins enclins à mettre à



Lors d’une pénurie de main-d’œuvre, la création d’un tel milieu dépasse la notion de « belle initiative en matière de ressources humaines » et devient une « nécessité opérationnelle ».

piéd ces employés. Un employé à l’essai qui ne répond pas aux attentes initiales peut se voir donner beaucoup plus de latitude qu’à l’ordinaire lors d’une pénurie de main-d’œuvre. Dans un tel environnement, les employeurs voudront s’assurer qu’ils ont mis en place un plan de mesures disciplinaires progressives bien pensé et formulé.

De plus, les employeurs avertis voudront examiner si un type de plan officiel d’amélioration du rendement doit être mis en œuvre ou mis à jour. Des programmes exhaustifs de cette nature

peuvent donner aux employeurs des options utiles autres que la cessation d’emploi tout en offrant aux employés qui fournissent un mauvais rendement la structure dont ils ont besoin pour atteindre les normes de rendement escomptées. Si les problèmes relatifs à la discipline des employés ne sont pas abordés pendant la pression d’une pénurie de main-d’œuvre, cette situation peut entraîner de désastreuses répercussions à long terme pour l’employeur.

Faire face à la diversité

Le fait que les milieux de travail canadiens deviennent de plus en plus diversifiés n’a rien de nouveau. Cependant, au fur et à mesure que le besoin de main-d’œuvre grandit, de plus grands efforts doivent être consentis afin d’attirer les employés des marchés non traditionnels. Dans

Employers seeking to manage these differences will first need to understand the differences in their employee compliments. Once the diversity is understood, we predict that employers will be implementing many different forms of “respect at work” or similar forms of training to help employees understand and learn to respect their differences. There is ample evidence to suggest that those workplaces which support diversity and strive to create an environment where all employees feel respected and valued are among the most attractive workplaces for employees seeking employment. In a labour shortage, creating an attractive place to work moves beyond a “nice human resources initiative” and becomes an “operational necessity.”

Impact on the Health of Existing Workers

In a perfect world, all employers will be able to attract and keep the employees they need during a labour shortage. However, if this were the reality, there would be no shortage. The fact is that, in the next few years, despite their best efforts, most employers will be asking their existing employees to do more to make up the shortfall

**Prudent employers
should be reviewing their
disability plans now...**

**... le temps est venu que les
employeurs prudents révisent
leurs régimes d'invalidité...**

that having fewer good people represents. This will result in its own human resources challenges, such as an increased number of stress and disability leaves as employees are pushed further towards their personal and physical limits. The more diverse workplace also includes employees who may be more vulnerable to disability claims, such as the older workforce.

Prudent employers should be reviewing their disability plans now and confirming that their plans will serve them well in the face of increased usage in the years to come. Also, those employers who have not had to manage large numbers of disability claims should also be prepared for increasing numbers of claims and ensure that sufficient resources are in place to not only manage the claims themselves, but also to deal with any requests on the part of employees to have their disabilities accommodated, as Canadian human rights legislation requires.

While the above list is by no means an exhaustive review of the types of employment law issues that employers will face in the wake of a labour shortage, it does provide a “good place to start.” Those employers who have not yet begun to consider the impact that the need for good people will have on their human resource practices can start with the above list and begin to anticipate and prepare for some of the critical legal issues they will likely face in the months and years to come.

le milieu de travail, nous verrons alors une plus grande représentation de employés provenant de pays étrangers, de travailleurs âgés ou handicapés ou encore d'employés demandant des accords de travail plus souples. Toute cette diversité amènera avec elle ses propres défis alors que les employeurs peineront à gérer le conflit qui accompagnera inévitablement une population active très diversifiée.

Les employeurs qui chercheront à gérer ces différences parmi leurs effectifs devront d'abord comprendre ces mêmes différences. Lorsque la diversité sera comprise, nous prévoyons que les employeurs mettront en application différents types de « respect au travail » ou des formations en ce sens afin d'aider les employés à comprendre et à apprendre à respecter leurs différences.

Il est prouvé que les milieux de travail qui appuient la diversité et qui s'efforcent de créer un environnement où tous les employés se sentent respectés et précieux figurent parmi les milieux de travail les plus attrayants pour les candidats à la recherche d'un emploi. Lors d'une pénurie de main-d'œuvre, la création d'un tel milieu dépasse la notion de « belle initiative en matière de ressources humaines » et devient une « nécessité opérationnelle ».

Répercussions sur la santé des travailleurs actuels

Dans un monde idéal, tous les employeurs seraient en mesure d'attirer et de conserver les employés dont ils ont besoin lors d'une pénurie de main-d'œuvre. Cependant, s'il s'agissait de la réalité, il n'y aurait pas de pénurie. Le fait est que malgré leurs meilleurs efforts, au cours des prochaines années, la plupart des employeurs demanderont à leurs employés actuels d'en faire plus pour pallier le manque de ressources.

Cette démarche entraînera ses propres défis en matière de ressources humaines tels que la hausse de congés due au stress et aux limitations fonctionnelles, étant donné que les employés seront poussés davantage vers leurs limites personnelles et physiques. Il est à noter qu'un milieu de travail plus diversifié comprend également des employés qui peuvent être plus sujets aux demandes d'invalidité, telle la population active plus âgée.

Ainsi, le temps est venu que les employeurs prudents révisent leurs régimes d'invalidité et confirment que ces régimes les serviront bien à la veille d'une utilisation accrue. De plus, ces employeurs qui n'ont pas eu à gérer un grand nombre de demandes d'invalidité doivent également se préparer à voir ses demandes croître. Ils devront également s'assurer que des ressources suffisantes sont en place afin de non seulement gérer les demandes, mais également traiter toute demande de la part des employés désirant que l'on compose avec leurs incapacités, comme l'exige la législation canadienne sur les droits de la personne.

Bien que les points susmentionnés ne soient en aucun cas un examen exhaustif des types de problématiques en matière de droit du travail auxquelles les employeurs feront face à l'aube d'une pénurie de main-d'œuvre, ils offrent un « bon point de départ ». Les employeurs qui n'ont pas encore commencé à considérer les répercussions que la nécessité d'avoir de bonnes personnes aura sur leurs pratiques en matière de ressources humaines peuvent commencer par ces points et se préparer à affronter certaines questions d'ordre juridique auxquelles ils devront faire face dans les mois et les années à venir.

A new chapter...

better work, better life

Adecco is the world leader when it comes to connecting people with the talent they need and the work they want.

To accomplish this, we must be easily accessible to our clients and associates at all times. We must provide them with a thorough understanding of how we can work together and the services we offer. At Adecco, we encourage an environment in which individuals have greater choice and aspire to work with partners who demonstrate this. We are confident Adecco will inspire our colleagues, clients and associates to achieve better work, better life.

The Adecco logo, consisting of the word "Adecco" in a white, sans-serif font, enclosed within a white rounded rectangular border.

Adecco

better work, better life

www.adecco.ca 1.866.646.3322

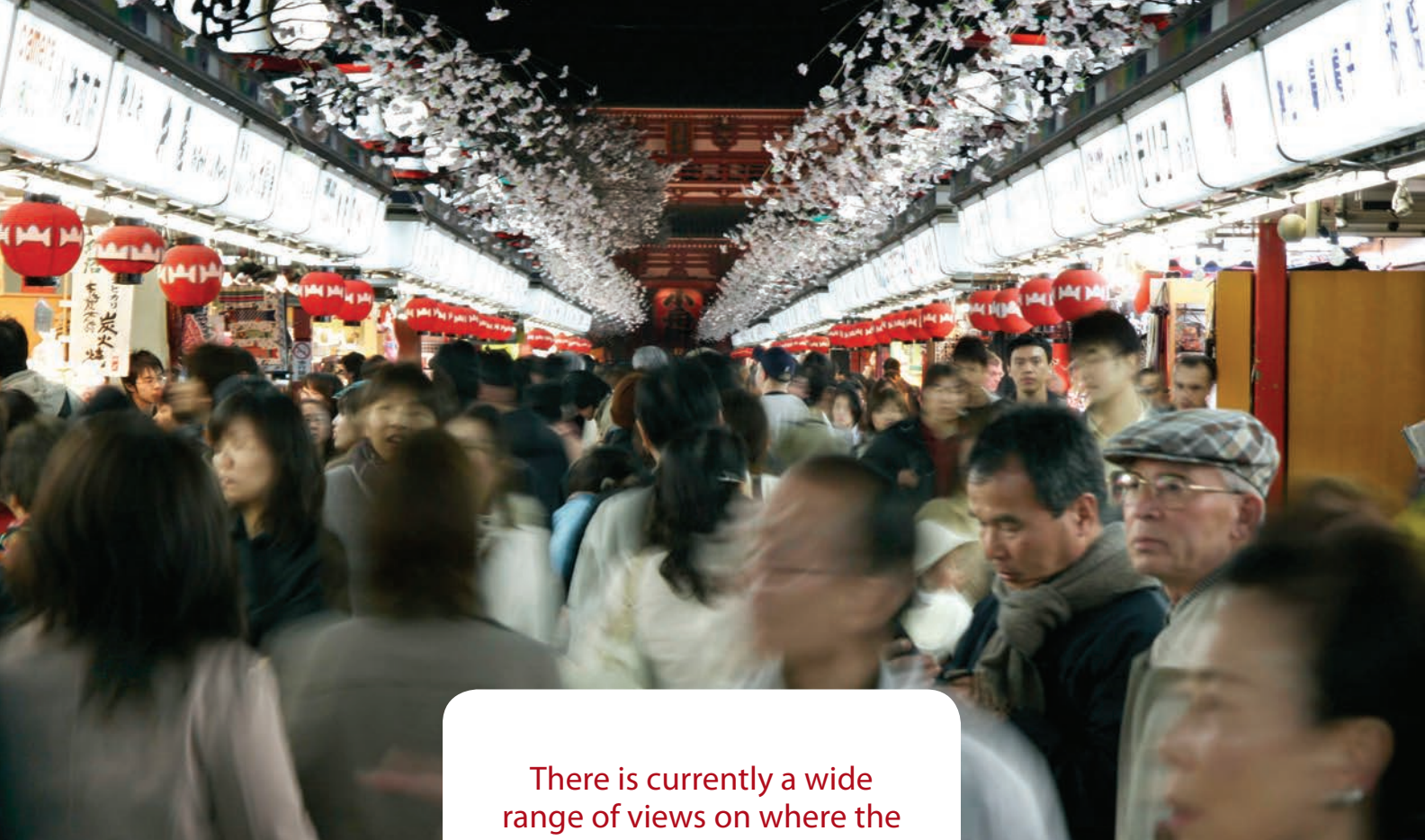
Un nouveau chapitre...

travailler heureux, vivre mieux

Parce que le travail teinte chaque sphère de nos vies, mieux vaut travailler heureux pour vivre mieux. Ce nouveau thème nous incite à poursuivre sur notre élan puisque l'humain demeure notre passion.

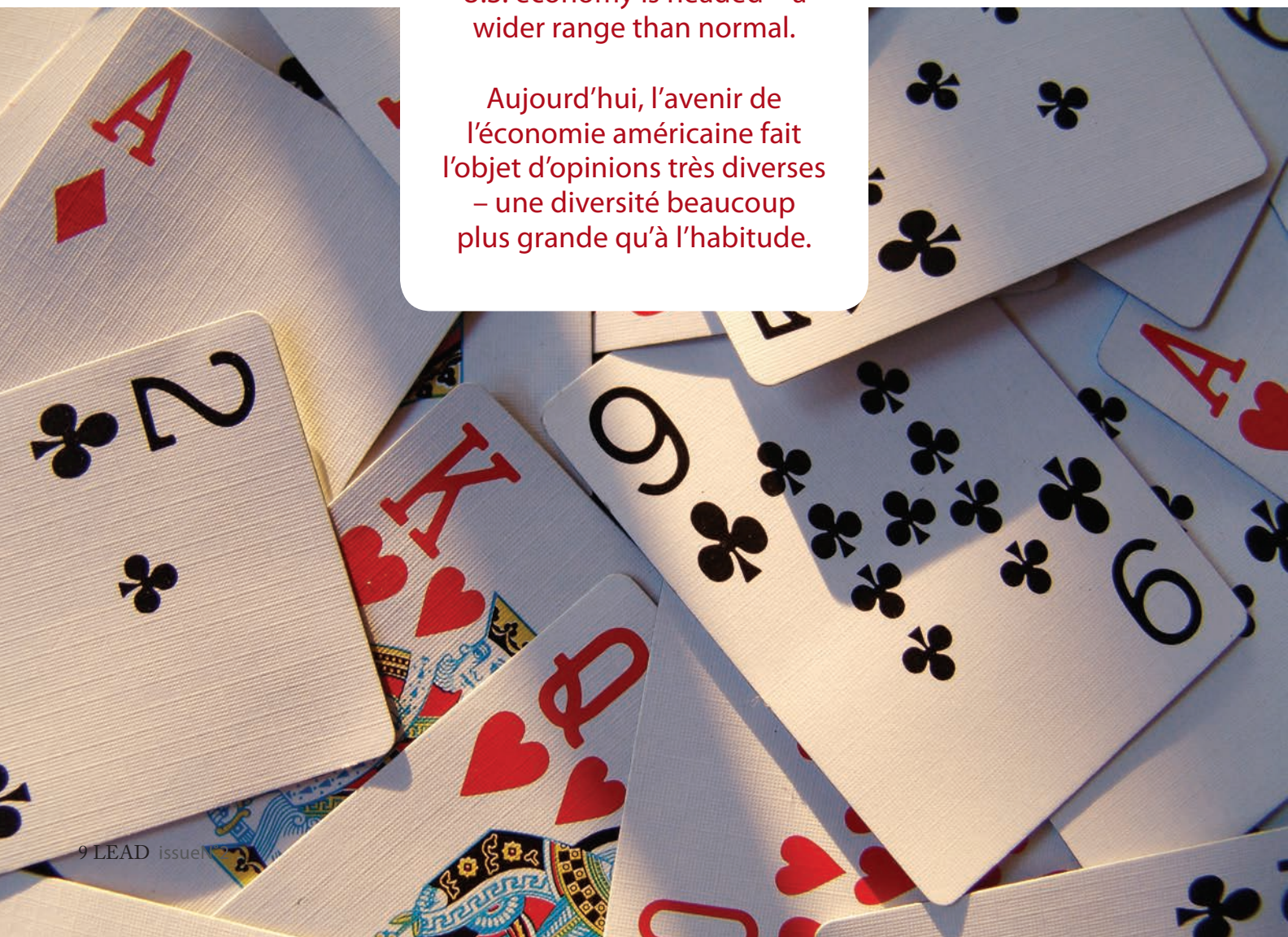
Demeurer innovateur dans notre approche et nos relations afin de toujours faire mieux. Contribuer à l'atteinte des visées de tous ceux interpellés par le changement. C'est ainsi que nous croyons pouvoir inspirer nos employés, clients et partenaires à travailler heureux et vivre mieux.





There is currently a wide range of views on where the U.S. economy is headed – a wider range than normal.

Aujourd'hui, l'avenir de l'économie américaine fait l'objet d'opinions très diverses – une diversité beaucoup plus grande qu'à l'habitude.



Economic Leadership

How would an economist define leadership? It is best to try to do it by examples.

A leader has to look ahead, into the future. Economists do this as well. There is therefore a common ground. Economic forecasting by its very nature deals with uncertainty and probability. There are risks associated with such forecasts.

“It’s tough to make predictions, especially about the future”.

However, decisions have to be made on the basis of these forecasts and one is never able to assemble all of the information that one would like to have. Of course the information dealing with the future is impossible to know with certainty. As Yogi Berra is reported to have said “It’s tough to make predictions, especially about the future”.

Business leaders have to deal with the future and lead their company through future uncertainty. The best pay attention to risk management. Risk can be defined as “uncertainty that matters”. Companies face a wide range of risk exposure. There is production risk, price risk for company output and price risk for company inputs.

There is also the risk presented by the economy itself. Are we headed into a recession or can we count on continued expansion?

The good leader will take the company where it needs to go while at the same time minimizing risk. There are many risk management techniques dealing with inventory and pricing strategies. Insurance can be purchased, either directly or in the options markets. These all reflect an awareness of what might go wrong. It is a good idea for management to have plans to deal with a range of scenarios.

Risk management is actually a disciplined process. It can be broken down into five steps – risk identification, risk assessment, selection of risk-management techniques, implementation and review. The first step is probably the hardest – getting started. Risk identification means finding out the risk exposures. It is probably safe to say that some companies have no idea of all of the risks that they could be facing.

Continued on page 25

Leadership économique

Que signifie le leadership pour un économiste? Tentons de le définir avec quelques exemples.

Les leaders doivent regarder vers l’avant, vers l’avenir. Les économistes font de même. Ils ont donc quelque chose en commun. Les prévisions économiques, par définition, s’élaborent en termes d’incertitudes et de probabilités. De telles conjectures comportent des risques.

« Il est difficile de faire des prédictions, surtout quand il s’agit de l’avenir ».

Néanmoins, des décisions doivent être prises en fonction de ces prévisions, bien qu’il soit impossible d’accumuler tous les renseignements souhaités. On ne peut évidemment pas connaître l’avenir avec certitude. Comme l’a déclaré Yogi Berra, « Il est difficile de faire des prédictions, surtout quand il s’agit de l’avenir ».

Les chefs d’entreprises doivent envisager le futur et guider leur compagnie à travers cette incertitude face à l’avenir. Les meilleurs d’entre eux se préoccupent de la gestion des risques; le risque pouvant être défini comme une « incertitude importante ». Et les compagnies sont exposées à tout un éventail de risques sur le plan de la production, des prix de leurs produits et des prix de leurs matières premières.

Du reste, l’économie elle-même présente des risques. Sommes-nous à l’aube d’une récession ou pouvons-nous compter sur une expansion continue?

Les bons leaders savent guider leur compagnie là où elle doit aller, tout en minimisant les risques. Pour ce faire, il existe plusieurs techniques de gestion des risques avec les stratégies d’inventaire et d’établissement des prix. Ainsi, il est possible de se procurer des assurances directement ou sur les marchés d’options. Toutes ces mesures reflètent une prise de conscience des problèmes qui pourraient survenir. Idéalement, les dirigeants devraient se doter de plans relatifs aux différents scénarios.

En fait, la gestion des risques est un processus très discipliné, qui peut être séparé en cinq étapes: l’identification des risques, l’analyse des risques, le choix de la technique de gestion des risques, la mise en œuvre et la révision. La première étape est probablement la plus ardue – le premier pas. L’identification signifie la découverte des risques courus. On

Continuez votre lecture à la page 25

EXCLUSIVE/ INTERVIEW

BY ADECCO



Q & A

Demographer and economist Dr. David K. Foot is the co-author of the best-sellers *Boom, Bust & Echo: How to Profit from the Coming Demographic Shift* and *Boom, Bust & Echo: Profiting from the Demographic Shift in the 21st Century*. Recently, LEAD had the pleasure of sitting down with Dr. Foot to discuss demographic trends and their implications for the labour market.

Q: To start us off, can you give us a little background on how you look at various workforce groups by demographic analysis?

A: I have broken down the Canadian workforce into three major groups: 1/ Boom, being the “baby boomers”, born 1947–1966; 2/ Bust, born 1967–1979, a period with relatively low birth rates; and 3/ Echo, being children of the baby boomers, born 1980–1996. This last group has only recently begun entering the workforce.

Q: In your opinion, would you say we have a labour shortage?

A: The unemployment rate is currently about 6.4%. This is not a labour market shortage. A labour market shortage is when unemployment is down around 4%. Yes, there are shortages in certain regions and occupations, but that does not equate to a general labour market shortage.

Q: Will we have a labour market shortage in ten years' time?

A: In the second decade of the new millennium two factors are likely to contribute to a labour market shortage: 1/ large numbers of baby boomers will be retiring from the workforce; 2/ due to low birth rates in the past three decades, fewer new workers will be entering the workforce.

If you want to pin me down to a year, I'd say we will start experiencing a labour market shortage around 2012, when the first Boomers reach 65 and the last Echo Boomers reach 16. We can more loosely say between 2010 and 2015. It may be that we will need immigrants to deal with this shortage at that time, but not at the present.

Q: You are aware, of course, that there's lots of press to the contrary. The Conference Board of Canada has forecasted a skilled job shortage in 2007. How do you make sense of the contradiction between this and your analysis of the situation?

A: The Conference Board of Canada represents business, and business does not want to have to pay higher wages. Consequently, business pressures the Government to bring in more immigrants to take the pressure off wages. It is in their interest to claim skilled job shortages.



Q&R

Démographe et économiste, Dr David K. Foot est également co-auteur des succès de librairie *Boom, Bust & Echo: How to Profit from the Coming Demographic Shift* et *Boom, Bust & Echo: Profiting from the Demographic Shift*. Tout récemment, LEAD a eu le plaisir de s'asseoir avec Dr Foot pour discuter des tendances démographiques et de leur impact sur le marché de l'emploi.

Q : Pour débiter, pouvez-vous nous tracer un aperçu de votre façon d'aborder les divers groupes de main-d'œuvre selon leur profil démographique?

R : J'ai séparé la population active canadienne en trois groupes principaux : « Boom », pour la génération du baby-boom, soit les gens nés entre 1947 et 1966; « Bust », pour les gens nés entre 1967 et 1979, une période caractérisée par un taux de natalité relativement bas; et « Écho », pour les enfants des baby-boomers, nés entre 1980 et 1996. Ces derniers commencent à peine à entrer sur le marché du travail.

Q : Croyez-vous que nous sommes en situation de pénurie de main-d'œuvre?

R : Le taux de chômage se situe actuellement autour de 6,4 %, ce qui ne constitue pas une pénurie de main-d'œuvre, laquelle se manifeste plutôt lorsque le taux de chômage s'approche de 4 %. Il est vrai que certaines régions, certaines professions et certains métiers sont touchés par des pénuries, mais cela n'équivaut pas à une pénurie de main-d'œuvre généralisée.

Q : Serons-nous touchés par une pénurie de main-d'œuvre d'ici dix ans?

R : Deux facteurs pourraient contribuer dans la deuxième décennie du nouveau millénaire. Premièrement, de nombreux baby-boomers prendront leur retraite. Deuxièmement, en raison des faibles taux de natalité enregistrés dans les trente dernières années, moins de travailleurs feront leur entrée sur le marché du travail.

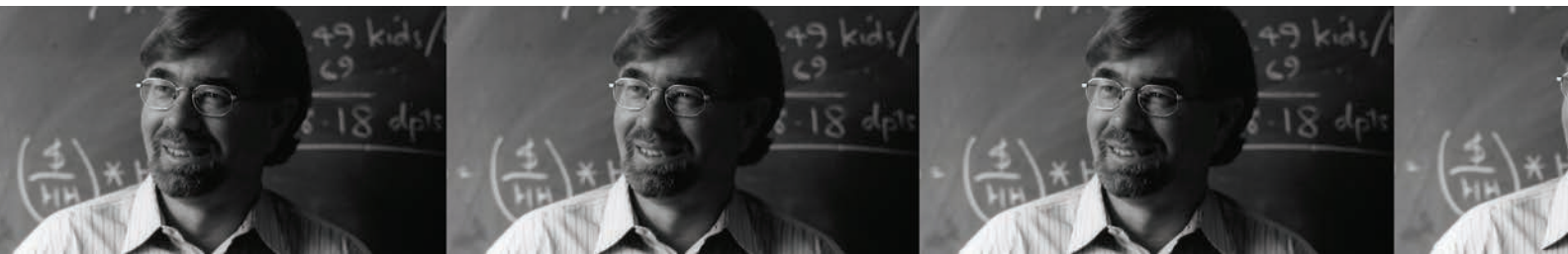
Si vous voulez que je fixe une date avec précision, je dirais que nous commencerons à ressentir les effets d'une pénurie de main-d'œuvre vers 2012, ce qui correspond à l'année où les premiers « Booms » atteindront 65 ans et les derniers « Échos » auront 16 ans. Mais de façon plus approximative, nous pourrions situer cette pénurie entre 2010 et 2015. Il est possible que nous devions avoir recours à l'immigration pour pallier ce manque, mais ce n'est pas le cas pour le moment.

Q : Vous savez, évidemment, que plusieurs opinions divergentes ont été publiées. Le Conference Board du Canada a prévu une pénurie de main-d'œuvre spécialisée dès 2007. Comment expliquez-vous l'écart entre cette prédiction et votre analyse de la situation?

R : Le Conference Board du Canada représente les entreprises qui ne veulent pas avoir à payer des salaires plus élevés. Par conséquent, les gens d'affaires exercent beaucoup de

“If you want to retain workers in their mid-career, it is essential that you create a dynamic workplace that offers opportunities for not only moving up, but also for moving around.”

« Si vous voulez conserver vos travailleurs en mi-carrière, il est essentiel de créer un milieu de travail dynamique qui offre des occasions de promotions horizontales aussi bien que verticales. »



Continue reading in English

Q: We want to chat with you about the three hot HR topics and the impact that changing demographics will have on them: Retirement; Retention; Recruitment. First of all, would you recommend Canadian organizations prioritizing one over the others?

A: No, I wouldn't prioritize one over the others. All three are very significant challenges at the moment, and any good organizations should be moving on all three at once.

Q: We know baby-boomers will be beginning to retire in the next few years. What can companies do to prepare for the exit of baby-boomers from the job market over the next 10 years?

A: It is useful and important to be thinking about retaining older workers, but mid-career retention is even more important. Most boomers are still in their 40s, so let's talk about retaining them before worrying about those who may be on the verge of retirement.

The workplace has changed. The prevailing corporate structure was formerly that of the ladder. People followed a linear job career, usually staying in the same field of work. By the early 1990s, the corporate structure had begun to flatten. Under this structure, people tend to follow a spiral career path, with much more lateral movement from one occupation to another. Someone might move from marketing to sales to legal work, for instance.

If you want to retain workers in their mid-career, it is essential that you create a dynamic workplace that offers opportunities for not only moving up, but also for moving around.

Q: Interesting, and what about dealing with the growing numbers of boomers who are approaching retirement?

A: A fairly large portion of the boomers may want to keep working but may not want to work full time. They may want to have a phased retirement, continuing as permanent employees who pay into their pension fund but working fewer days or hours. Money is really not the issue for many at this age. They have already raised their family, paid off their mortgage, and so forth. Time is what they want, but often they would like to keep working as well.

Q: Do you think business leadership is prepared to consider this approach?

A: The people who get to the top—business leaders—are workaholics and cannot understand someone who wants to work less. This is really a challenge to leadership, to get their mind around the fact

that allowing for more flexibility in the time that people—particularly those approaching retirement—spend at work contributes to those employees' happiness, productivity, and loyalty to the company.

Q: Do you foresee a dramatic loss of boomers to retirement in the next 10 years?

A: At this point, yes, because phased retirement policies are currently not in place at most companies. If business leadership does not change its attitude, I expect there will be a mass exodus.

Q: What suggestions do you have for HR companies like Adecco to help them meet the challenges to recruitment that they are likely to face in the coming decade?

A: There is a much bigger Echo generation in Ontario, Saskatchewan and Manitoba than in other provinces; hence recruitment challenges will be fewer in these three provinces.

Alberta presents one of the biggest challenges, because that Echo generation is especially small there, while the economy is booming. One solution to this is, of course, to recruit from outside the province. But if people are going to uproot themselves and their families, they need not only competitive salaries, but also job security, longer-term contracts or permanent positions. Signing bonuses, possibly paid out over a number of years, and low-interest house financing are other incentives that can encourage people to move.

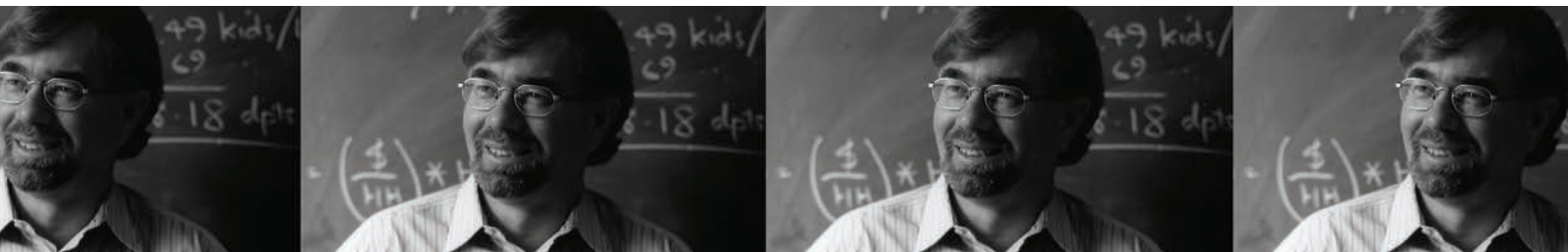
Q: What will be the key growth industries in the next 10 years and what skills should the Echo generation be trained in?

A: Young societies, such as when Canada was in the early part of the 20th century, are primarily agricultural. As those societies age and develop and meet their food requirements, their manufacturing sectors become increasingly important, as occurred in Canada toward the middle of the last century. Finally, and this is where we are now, a society's economy becomes increasingly focused on services: financial planning, travel services, health care, and so forth. These are the industries that are likely to do much better in the next decade.

Continuez votre lecture en français

pressions sur les pouvoirs publics pour qu'ils accueillent davantage d'immigrants, ce qui aurait pour effet de diminuer la progression des salaires. Il est donc dans leur intérêt de prédire une pénurie de main-d'œuvre spécialisée.

Q : Dans les entreprises pour lesquelles nous pourrions dénombrex postes dans le secteur de l'industrie légère, une importante majorité de



travailleurs sont des immigrants. Pourrions-nous pourvoir ces postes autrement? Les travailleurs nés au Canada semblent assez peu disposés à occuper des postes dans le secteur manufacturier.

R : En sommes-nous vraiment certains? Ils y seraient peut-être plus disposés si les salaires étaient plus élevés et qu'ils bénéficiaient d'une sécurité d'emploi.

Q : Nous voulons aborder avec vous l'impact que la démographie changeante aura sur les trois sujets les plus brûlants en RH : la retraite, le maintien des effectifs et le recrutement. Tout d'abord, croyez-vous que les organisations canadiennes devraient accorder la priorité à l'un de ces enjeux?

R : Non, je n'accorderais pas la priorité à l'un d'eux au détriment des autres. Ils constituent tous des défis très importants en ce moment et toute bonne organisation devrait s'occuper des trois enjeux à la fois.

Q : Nous savons que les baby-boomers commenceront bientôt à prendre leur retraite. Comment les entreprises peuvent-elles se préparer au départ de ces travailleurs au cours des dix prochaines années?

R : Il est à la fois utile et important de penser à conserver ces travailleurs plus âgés, mais le maintien en mi-carrière est encore plus crucial. La plupart des boomers sont encore dans la quarantaine. Pensons donc à les maintenir en poste avant de se préoccuper de travailleurs qui s'approchent de la retraite.

Le milieu de travail a changé. Auparavant, la structure organisationnelle la plus courante était celle de l'échelle; les gens poursuivaient une carrière linéaire pendant laquelle ils demeuraient généralement dans le même domaine. Depuis le début des années 1990, la structure d'organisation s'est mise à s'aplatir; le cheminement de carrière ressemble dorénavant plutôt à une spirale. Les gens ont tendance à passer d'un emploi à un autre latéralement – du marketing, aux ventes, puis au service juridique, par exemple.

Si vous voulez conserver vos travailleurs en mi-carrière, il est essentiel de créer un milieu de travail dynamique qui offre des occasions de promotions horizontales aussi bien que verticales.

Q : Intéressant. Et que faire des baby-boomers qui sont de plus en plus nombreux à approcher de la retraite?

R : Bon nombre de baby-boomers voudront peut-être continuer à travailler sans le faire à temps plein. Ils pourraient opter pour une retraite progressive, qui leur permettrait de conserver leur statut d'employés permanents (qui contribuent à leur régime de retraite) tout en travaillant un moins grand nombre de jours ou d'heures. Pour la plupart d'entre eux, l'argent n'est plus en cause; ils ont élevé leur famille, payé leur hypothèque et ainsi de suite. Ils veulent du temps à eux, mais bien souvent, ils veulent aussi continuer à travailler.

Q : Pensez-vous que les dirigeants d'entreprise soient prêts à considérer ce point de vue?

R : Les gens qui atteignent les plus hauts échelons – les dirigeants d'entreprises – sont des bourreaux de travail qui ne peuvent comprendre quelqu'un qui désire travailler moins. Pour eux, il s'agit d'un véritable défi de saisir qu'une plus grande flexibilité en matière de temps passé au travail – particulièrement pour les gens qui s'approchent de la retraite – contribue au bonheur, à la productivité et à la loyauté des employés.

Q : Prévoyez-vous le départ pour la retraite d'un nombre important de baby-boomers au cours des dix prochaines années?

R : Pour le moment, oui, parce que les politiques de retraite progressive ne sont pas encore en place dans la plupart des entreprises. Si l'attitude des dirigeants ne change pas, je m'attends à un exode massif.

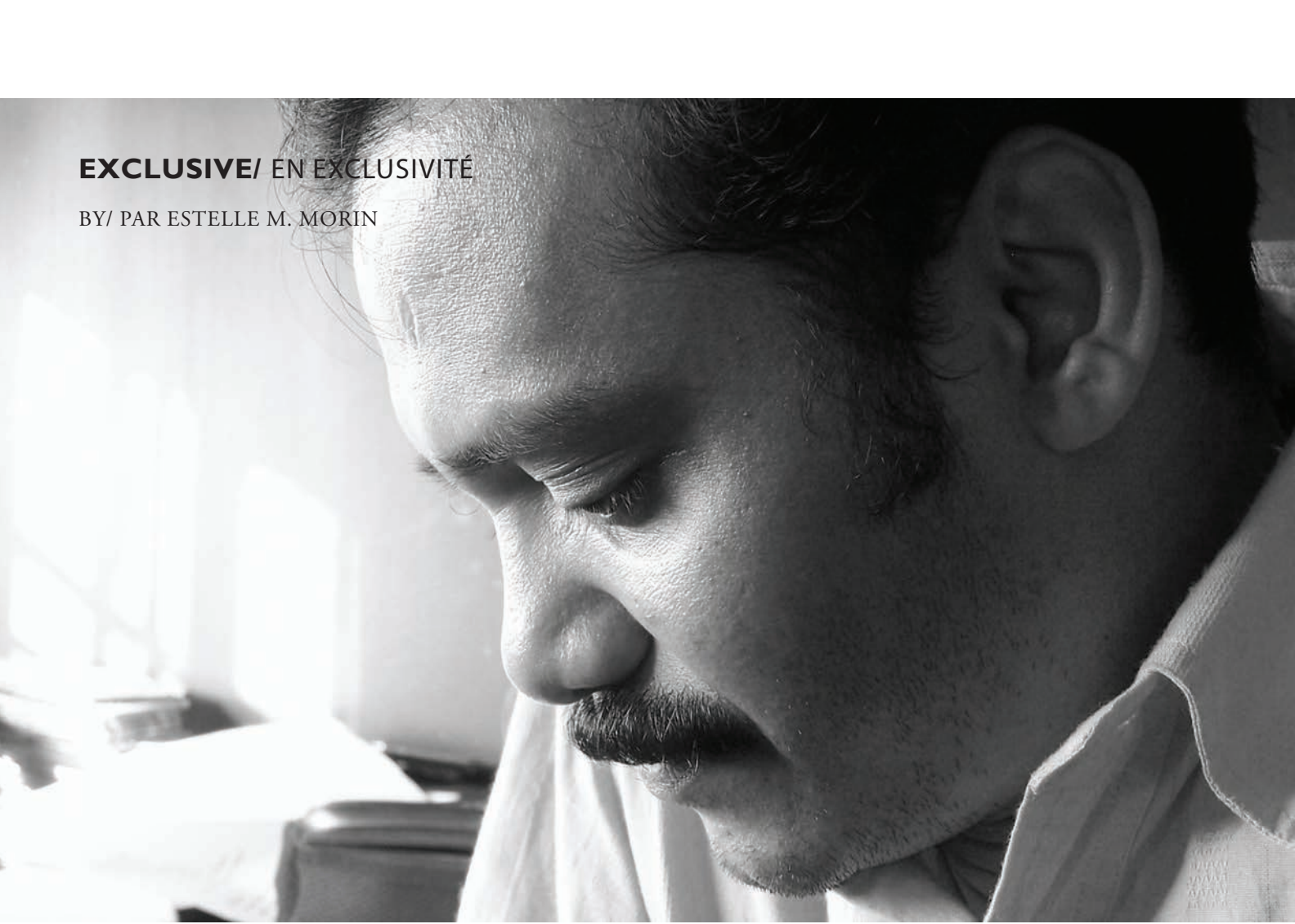
Q : Quelles suggestions pouvez-vous offrir à des compagnies de RH comme Adecco pour les aider à faire face aux défis de recrutement qui se présenteront au cours des dix prochaines années?

R : La génération Écho est beaucoup plus importante en Ontario, en Saskatchewan et au Manitoba que dans les autres provinces; les défis en matière de recrutement seront donc moindres dans ces trois provinces.

L'Alberta représente par contre l'un des plus grands défis; la génération Écho y est particulièrement petite alors que l'économie est en pleine essor. Bien sûr, l'une des solutions consiste à recruter hors province. Et si les gens doivent déménager leur famille pour aller y travailler, ils rechercheront non seulement des salaires compétitifs, mais aussi la sécurité d'emploi par des contrats à plus long terme ou des postes permanents. D'autres mesures incitatives au déménagement incluent les primes d'embauche, dont le paiement pourrait s'échelonner sur plusieurs années, ainsi que le financement hypothécaire à faible taux d'intérêt.

Q : Quels seront les secteurs d'activité charnières au cours des dix prochaines années? Quelles compétences devraient acquérir les gens de la génération Écho?

R : Les jeunes sociétés, comme le Canada l'était au début du 20^e siècle, sont principalement agricoles. Au fur et à mesure que ces sociétés vieillissent, se développent et parviennent à subvenir à leurs besoins en matière de nourriture, leurs secteurs manufacturiers deviennent de plus en plus importants. C'est ce qui s'est produit au Canada au milieu du siècle dernier. A bout du compte, l'économie d'une société devient de plus en plus centrée sur les services : la planification financière, les services de voyages, les soins de santé et ainsi de suite. Voilà où nous en sommes aujourd'hui; ce sont les secteurs d'activité qui prendront de l'expansion au cours des dix prochaines années.



EXCLUSIVE/ EN EXCLUSIVITÉ

BY/ PAR ESTELLE M. MORIN

Promoting Mental Health at Work

Over the last decade, managers and unions have come to appreciate the importance of work in preserving and stimulating physical and mental health. Yet we continue to manage it in order to produce expected financial results. In fact, work is dehumanized in many companies, including public services. People are often treated as disposable resources, the work pace accelerates, the lines between work life and other spheres of existence blur, and work itself becomes uncertain, with the future being even more uncertain.

In recent years, organizations have tried to relieve work-related stress through Employee Assistance Programs. A number of programs have been established to help people recognize the signs and symptoms of stress before the situation worsens, including well-being programs, awareness programs, career development seminars, as well as life health and health promotion policies. These efforts have essentially involved the development of individual strategies

Promouvoir la santé mentale au travail

Au cours de la dernière décennie, les gestionnaires et les syndicats en sont venus à reconnaître que le travail contribue fortement à préserver et à stimuler la santé physique et mentale. Pourtant, nous continuons d'exercer une gestion axée sur l'atteinte des résultats financiers escomptés.

En fait, dans de nombreuses entreprises — y compris les services publics —, le travail est déshumanisé. Les gens sont souvent traités comme des ressources jetables, la cadence au travail s'accélère, la ligne qui sépare le travail des autres sphères de la vie est de plus en plus mince, le travail proprement dit devient incertain et l'avenir l'est encore.

Depuis quelques années, des organisations tentent d'atténuer le stress occasionné par le travail en offrant des programmes d'aide aux employés. Ces divers programmes ont été mis sur pied pour amener les gens à reconnaître les signes et les symptômes du stress avant que la situation empire.

to cope with stress or to recover one's health. Employers who have had the courage to support and enrich such programs should be recognized.

However, the occupational health problems that currently exist and that are perpetuating will not dissipate until the factors that cause them are identified, recognized and corrected. The National Institute for Occupational Safety and Health made this clear in 1990. While it is true that employee health problems can be created by personality issues, a disorganized lifestyle, or personal problems, the time has come to recognize that they can also be caused by work organization problems and unsatisfactory working conditions. The restructuring and corporate rationalization mania has been accompanied by a loss of meaning in organizations.

“...work can serve as a tonic for personal identity in that it helps boost self-esteem.”

Occupational medicine emphasizes that work organization or job design impacts physical and psychological health. To the extent that the work organization allows, work can serve as a tonic for personal identity in that it helps boost self-esteem. Job characteristics such as job requirements, autonomy levels and social support are clearly associated with the psychological well-being of workers. Indeed, work has negative and positive effects on mental health.

For instance, if an individual perceives that his job has a workload adapted to his abilities, where he feels recognized and can count on the support of his supervisor, and he perceives that he is given enough autonomy to do it, the (short-term) probabilities of his being in a state of psychological distress are low. However, if he enjoys the work he is doing, has the feeling that he learns while performing his work and accomplishes something he values, sees a social purpose for his work, and has good relationships with others, the (mid-to long-term) probabilities of his being in a state of psychological well-being are high.

To prevent the onset of psychological distress symptoms, managers should then:

- Provide clear guidance to their staff, as well as stimulating and coherent objectives, along with the organizational strategy.
- Validate and recognize personal results.
- Recognize their team's skills.
- Adjust the workload to the skills and resources of each worker.
- Provide support to their team in very concrete terms.

While such practices could well reduce stress to an acceptable level and manage the adaptation abilities of workers, it would not stimulate their psychological well-being. To achieve this aim, managers should also:

- Ensure that every worker enjoys their job.
- Give their team the flexibility to organize their work in the manner they deem most effective.
- Permit their staff to use their judgement and to yield influence in their environment.

Il s'agit de programmes de bien-être et de sensibilisation, de séminaires de perfectionnement professionnel, de politiques de promotion de la vie active et de la santé et autres. Ces efforts font essentiellement intervenir l'élaboration de stratégies individuelles de gestion du stress ou de rétablissement. Les employés qui ont eu le courage de soutenir et d'améliorer ces programmes méritent notre reconnaissance.

Cela dit, les problèmes de santé au travail qui existent et qui durent ne pourront être réglés tant que les facteurs qui en sont à l'origine n'auront pas été identifiés, reconnus et corrigés. C'est ce que le National Institute for Occupational Safety and Health a décrété en 1990.

S'il est vrai que les problèmes de santé des employés peuvent découler de problèmes de personnalité, d'un mode de vie désorganisé ou de problèmes personnels, il faut reconnaître qu'ils peuvent également être

« ...le travail peut servir de « tonique » pour l'identité personnelle, en ce sens qu'il stimule l'estime de soi. »

causés par des problèmes d'organisation du travail et des conditions de travail insatisfaisantes. La vague de réorganisation et la rationalisation se sont accompagnées d'une perte de sens au sein des organisations.

Les spécialistes de la médecine du travail font valoir que l'organisation ou la conception du travail a des répercussions physiques et psychologiques. Dans la mesure où l'organisation du travail le permet, le travail peut servir de « tonique » pour l'identité personnelle, en ce sens qu'il stimule l'estime de soi.

Les caractéristiques d'un emploi telles que les exigences du travail, le degré d'autonomie et le soutien social sont clairement associées au bien-être psychologique des travailleurs. En effet, le travail comporte des effets négatifs et positifs sur la santé mentale.

Par exemple, si l'employé trouve que sa charge de travail correspond à ses capacités, que son travail lui apporte une reconnaissance, qu'il jouit du soutien de son superviseur et qu'il a le sentiment de disposer suffisamment d'autonomie dans l'exécution de son travail, il court peu de risques (à court terme) de souffrir de détresse psychologique.

Par contre, s'il aime son travail, s'il a le sentiment d'apprendre et de réaliser des choses importantes, si son travail a une valeur sociale à ses yeux et qu'il entretient des relations harmonieuses avec les autres, ses chances d'éprouver un bien-être psychologique sont élevées (à moyen et long terme).

Pour prévenir l'apparition de symptômes de détresse psychologique, les gestionnaires doivent donc :

- Fournir des directives claires au personnel et fixer des objectifs stimulants et cohérents, suivant la stratégie organisationnelle;
- valider et reconnaître les résultats personnels;
- reconnaître les compétences des employés;
- adapter la charge de travail aux compétences et aux ressources de chaque employé;
- offrir un soutien concret aux employés.

Même si ces pratiques peuvent effectivement contribuer à réduire le stress à un niveau acceptable et à gérer les capacités d'adaptation des employés, elles ne stimulent pas nécessairement leur bien-être psycho-

“Managers play a key role in building healthy workplaces.”

- Facilitate the development of professional relationships that are positive and meaningful.
- Entrust responsibilities to their employees and foster their career development.

Managers play a key role in building healthy workplaces. First, they should have the skills and the integrity to clarify expectations and to provide clear, coherent guidance to their employees along with the mission of the organization they lead, in order to give work a sense of purpose and usefulness. They are also responsible for ensuring that the time and well-being of employees are respected. They must have the courage to make strategic decisions that promote justice, equity, and their staff's health and safety. They must also ensure that work and organizational practices respect human dignity. They must support the efforts and initiatives of their employees and encourage mutual support in difficult times.

It's important for managers to pay attention to the quality of recruitment and promotion decisions, the effectiveness of training programs, and the participation of employees in decisions regarding their work organization.

It is also important to introduce management practices that promote trust in the workplace. This also entails restoring human dignity in contemporary management practices.

Managers must therefore monitor the quality of professional relationships in their department; they set the tone through their own attitudes and behaviours. They must also have the courage to set the rules of proper conduct for their team, encouraging all employees to respect each other and to keep their commitments. Leading also means exerting moral leadership; authority granted by the skills or the position in the organization must be used for the common good. The value of leadership lies in the leader's ability to preserve and promote those human values.

« Les gestionnaires jouent un rôle clé dans la création de milieux de travail sains. »

logique. C'est pourquoi on recommande aux gestionnaires d'adopter les pratiques suivantes :

- Faire en sorte que chaque employé apprécie son travail;
- donner aux employés la latitude voulue pour organiser leur travail de la façon qui leur semble la plus efficace;
- permettre aux employés d'exercer leur jugement et d'avoir une influence sur leur environnement;
- faciliter le développement de rapports professionnels positifs et constructifs;
- confier des responsabilités aux employés et encourager leur perfectionnement professionnel.

Les gestionnaires jouent un rôle clé dans la création de milieux de travail sains. Tout d'abord, ils doivent avoir les compétences et l'intégrité nécessaires pour préciser les attentes et fournir des directives claires et cohérentes aux employés, suivant la mission de l'organisation, afin de leur donner un sentiment d'utilité.

Par ailleurs, c'est à eux qu'il revient de veiller à ce que le temps et le bien-être des employés soient respectés. Ils doivent avoir le courage de prendre des décisions stratégiques qui favorisent la justice et l'équité de même que la santé et la sécurité des employés.

Ils doivent également faire en sorte que les pratiques organisationnelles et le travail respectent la dignité humaine. Ils doivent soutenir les efforts et les initiatives de leurs employés et encourager l'entraide dans les périodes difficiles.

D'une part, il importe que les gestionnaires veillent à la qualité des décisions relatives au recrutement et à l'avancement, à l'efficacité des programmes de formation et à la participation des employés aux décisions concernant l'organisation du travail.

D'autre part, ils doivent adopter des pratiques de gestion qui favorisent la confiance dans le milieu de travail. Cela suppose également de rétablir la dignité humaine dans les pratiques de gestion contemporaines.

En conséquence, les gestionnaires doivent s'assurer de la qualité des rapports professionnels dans leur service. Ce sont eux qui donnent le ton par leurs attitudes et leurs comportements.

Ils doivent avoir le courage d'établir des règles de bonne conduite pour leurs employés et encourager tous les employés à faire preuve de respect les uns envers les autres et à honorer leurs engagements.

Diriger suppose qu'on exerce un leadership moral; l'autorité conférée par les compétences ou le poste dans l'organisation doit être mise au service du bien commun. La valeur du leadership repose dans la capacité du dirigeant à préserver et promouvoir ces valeurs humaines.





**BREATH-
LESS**

Billy can't play, because Billy can't breathe.
Please give generously. **WWW.LUNG.CA**

THE  LUNG ASSOCIATION™
When you can't breathe, nothing else matters.

CREATIVE SPONSOR
 **simzerdesign inc.**

TRENDS/ NOUVELLES TENDANCES

BY/ PAR MICHAEL ADAMS



Freedom 85?

On July 26, Statistics Canada released the results of a time-use study of older Canadians. The data showed Canadians over the age of 55 to be working more than people of the same age had in the past. In 2005, 68 percent of Canadian men and 51 percent of Canadian women aged 55 to 64 were participating in the workforce. In 1998, by contrast, 59 percent of men and 41 percent of women of the same age had been working for pay. In reporting on these findings, print media adopted a somewhat sour tone: “More work, less play,” the headlines read.

The idea of working later in life might conjure bleak images for some: the frail senior trudging off to an unrewarding job just to make ends meet, the retiree running out of savings and being forced to dust off a dated resume. Sad as these images may be—and very real for some older Canadians—they simply don’t paint the whole picture of what it means that Canadians are working later and later in life.

In the same week the Statistics Canada time-use study was released, an article by Gina Kolata appeared in the New York Times under the headline “So Big and Healthy Grandpa Wouldn’t Even Know You.” This article documented the remarkable physical changes that have been brought about among people in affluent societies through just a few generations of excellent nutrition, vaccination, humane labour practices, and mass public health education.

The article quotes Robert Fogel of the University of Chicago remarking that humans in the industrialized world have undergone “a form of evolution that is unique not only to humankind, but unique

Liberté 85 ?

Le 26 juillet, Statistiques Canada publiait les résultats d’une étude sur l’emploi du temps des aînés canadiens. Les données montraient que les Canadiens âgés de 55 ans et plus travaillent davantage que leurs prédécesseurs. Dans les faits, 68 % des hommes et 51 % des femmes, tous âgés de 55 à 64 ans, faisaient partie de la population canadienne active en 2005.

À titre de comparaison, 59 % des hommes et 41 % des femmes du même âge travaillaient en échange d’une rémunération en 1998. En communiquant ces constatations, la presse écrite adoptait un ton quelque peu acerbé : « Plus de travail, moins de loisirs », disaient les grands titres.

Certes, l’idée de travailler plus tard dans la vie pourrait évoquer des images mornes pour certains : la personne âgée frêle se traînant péniblement dans un emploi non valorisant simple-

ment pour joindre les deux bouts. Le retraité qui épuise ses épargnes et qui doit dépoussiérer un vieux curriculum vitae.

Bien que ces images soient tristes – et très réelles pour certains aînés canadiens –, elles ne brossent pas un tableau complet de ce que signifie le fait que les Canadiens travaillent de plus en plus tard dans leur vie.

Au cours de la semaine de la publication de l’étude de Statistiques Canada, un article de Gina Kolata paraissait dans le New York Times sous le titre *So Big and Healthy Grandpa Wouldn’t Even Know You* (Si grand et en santé que grand-papa ne vous reconnaîtrait pas).

Cet article documentait les changements physiques remarquables occasionnés à une indésociabilité d’abondance grâce à quelques générations d’excellente nutrition, de vaccination, de pratiques de travail humaines et d’éducation à la santé publique de masse.

**The idea of working
later in life might
conjure bleak images...
Certes, l’idée de travailler
plus tard dans la vie
pourrait évoquer des
images mornes**

among the 7,000 or so generations of humans who have ever inhabited the earth.” American men today are three inches taller and fifty pounds heavier than they were 100 years ago, Kolata reports. And today about half of American 65-year-olds will make it to age 85; the proportion of 65 year olds in 1900 who would live another two decades was 13 percent.

Affluence, medical progress, and broader awareness of the ingredients of good health have conspired to make North Americans much hardier organisms than our great grandparents were. As a result, later life for contemporary Canadians is a whole different animal than it once was. A healthy 55-year-old may see retirement as no more urgent or appropriate for them than it would have been at 45 or 35. More and more, working past 55, 60, or 65 will not signify financial compulsion, but a continued vitality that makes retirement unnecessary, and in many cases undesirable.

In 2005 Environics surveyed Canadians over the age of 50, and asked those who had retired but subsequently resumed working the reason for their reversal. While a fifth (20%) said they were working because they needed the money, most other reasons cited were not

...more Canadians have jobs that are physically do-able much later in life.

financial but experiential. Twenty percent said they were working because they enjoy what they do, while others wanted to remain productive (12%), not get bored (12%), and stay mentally active (11%).

Good health in later life is not only prolonging Canadians' ability to work, but also prolonging their interest in pursuing activities other than work, some of which require disposable income. Many Canadians in their 50s could probably retire tomorrow, provided they were happy to sit at home and channel-surf until they retired to the great La-Z-Boy in the sky. But that's not their plan. Some reason that if they retired today, they wouldn't have the financial flexibility to take that trip and climb Kilimanjaro on their 60th birthday. Others might figure that if they work just a few years past 60, they'll be able to save enough capital to start their own small business when they leave their current career. (Notably, while one in five Canadians working after retirement say that they do so because they need the money, almost as many (16%) say they simply want the extra financial flexibility working affords.)

The great values megatrend of the last half-century—the drive to personal control and autonomy—will cause many Canadians to keep working as long as they are able. And their decisions will have little to do with the traditional idea of punching out as soon as one's pension kicks in.

Because of both economic and social changes, Baby Boomers to an unprecedented degree have careers from which they derive tremendous personal fulfillment: intellectual, creative, and social. Their values have caused them to seek out work that meshes with their identities, enthusiasms, and quests for personal development. Continued on page

De plus, ce texte citait les propos de Robert Fogel de l'Université de Chicago voulant que les êtres humains dans le monde industrialisé ont subi « une forme d'évolution qui est unique non seulement à l'humanité, mais unique pour les quelque 7000 générations d'êtres humains qui ont déjà peuplé la terre ».

Dans le même ordre d'idées, les hommes américains de notre époque sont trois pouces plus grands et cinquante livres plus lourds qu'ils ne l'étaient il y a 100 ans, indique Kolata. Et de nos jours, environ la moitié des Américains âgés de 65 ans vivront jusqu'à l'âge de 85 ans; la proportion des personnes âgées de 65 ans en 1900 qui allaient vivre deux autres décennies se limitait à 13 %.

Il va de soi que l'abondance, les progrès de la médecine et une sensibilisation plus grande aux ingrédients d'une bonne santé ont contribué à faire des Nord-Américains, des êtres plus vigoureux que l'étaient leurs arrière-grands-parents. Par conséquent, l'individu du troisième âge pour les Canadiens contemporains devient un être entièrement différent de ce qu'il était.

En ce sens, une personne en santé âgée de 55 ans peut voir la retraite comme n'étant pas plus urgente ou appropriée pour elle que cela l'aît

...davantage de Canadiens occupent des emplois qui sont faisables sur le plan physique jusqu'à un âge plus avancé.

été à 45 ou 35 ans. De plus en plus, travailler après l'âge de 55, 60 ou 65 ans n'est ni une contrainte financière, mais avec une vitalité continue qui rend la retraite superflue et, dans de nombreux cas, indésirable.

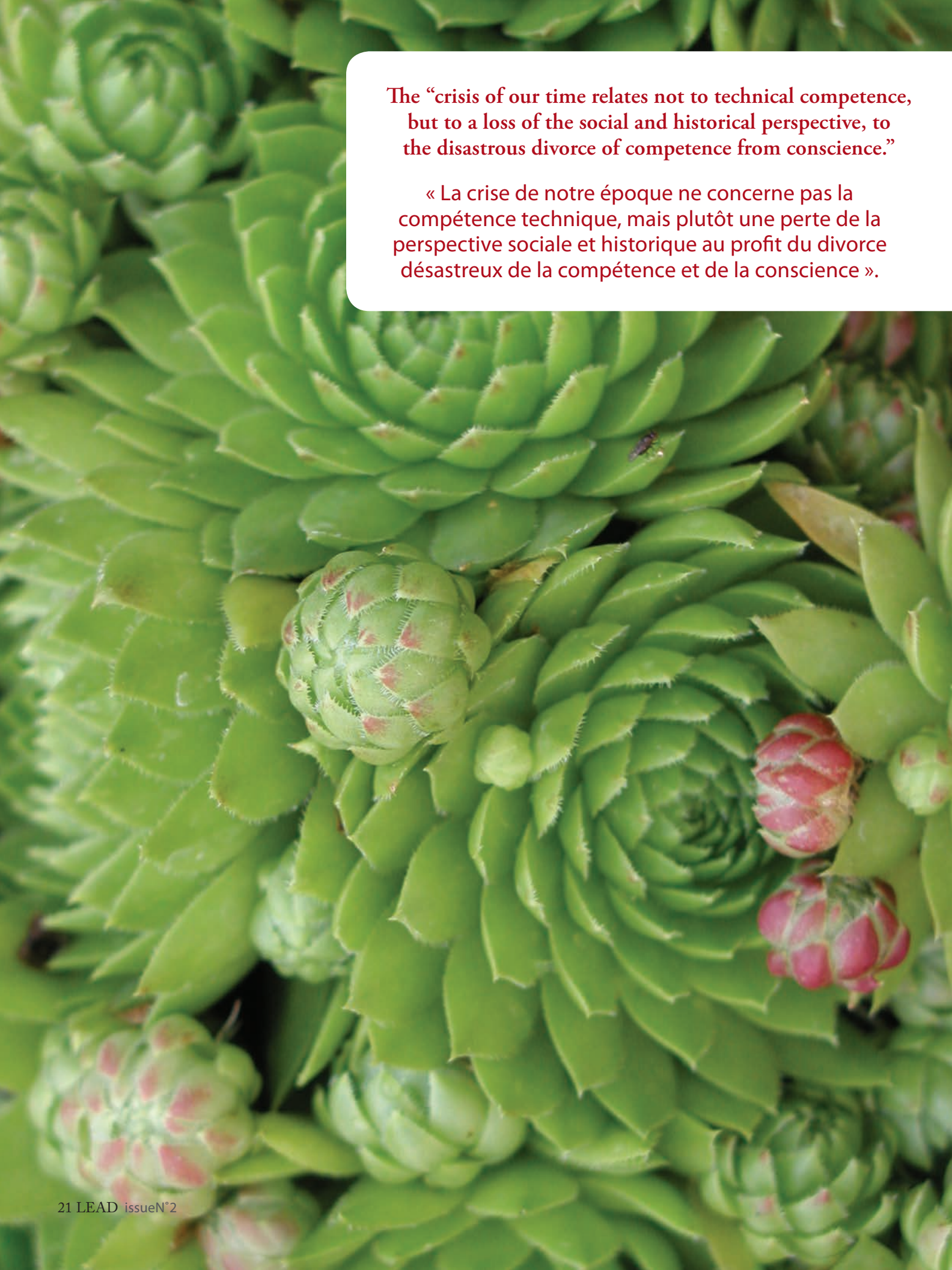
En 2005, Environics procédait à une enquête sur des Canadiens âgés de plus de 50 ans au cours de laquelle on a demandé à ceux ayant pris leur retraite et ayant recommencé à travailler par la suite la raison de leur revirement.

Alors qu'un cinquième d'entre eux (20 %) ont indiqué qu'ils travaillaient parce qu'ils avaient besoin d'argent, la plupart des autres raisons mentionnées n'étaient pas financières, mais concernaient l'expérience en soi. Au total, 20 % ont précisé qu'ils travaillaient, car ils aimaient ce qu'ils faisaient, alors que d'autres voulaient rester productifs (12 %), ne pas s'ennuyer (12 %) et rester actifs sur le plan mental (11 %).

Bien entendu, une bonne santé au troisième âge ne prolonge pas uniquement la capacité de travailler chez les Canadiens, mais également leur intérêt à poursuivre des activités autres que le travail, dont certaines exigent un revenu disponible.

De nombreux Canadiens dans la cinquantaine pourraient prendre leur retraite demain, sous réserve qu'ils soient heureux de rester à la maison et de « zapper » jusqu'à ce qu'ils se retirent dans le grand La-Z-Boy au Ciel. Mais il ne s'agit pas de leur plan. Certains pensent que s'ils prenaient leur retraite maintenant, ils n'auraient pas la souplesse financière pour faire ce voyage et escalader le Kilimandjaro lors de leur 60^e anniversaire.

D'autres estiment que s'ils travaillent quelques années après 60 ans, ils seront en mesure d'économiser suffisamment de capital pour lancer leur propre petite entreprise lorsqu'ils quitteront leur carrière actuelle. Continuez votre lecture à la page 26



The “crisis of our time relates not to technical competence, but to a loss of the social and historical perspective, to the disastrous divorce of competence from conscience.”

« La crise de notre époque ne concerne pas la compétence technique, mais plutôt une perte de la perspective sociale et historique au profit du divorce désastreux de la compétence et de la conscience ».

“Conscience” Decision-making: The Environmental Leadership Challenge

Leadership within any organization and, indeed, throughout an organization, is often confused with accountability. That is, it is assumed that if one is accountable for an outcome then they must be a leader. Too often, true leaders occupy positions far away from the boardrooms where outcomes are measured and senior organizational leaders prove their value. This may seem like a paradox. Don't all leaders have to be accountable? Aren't all leaders the most highly skilled and experienced people in their field? Shouldn't all leaders be at the top of the organizational heap?

Not necessarily so – particularly when it comes to environmental issues both in the context of our own organizations and the broader communities to whom we all owe a measure of accountability.

I say this because one of the leading educational reformers of the 20th Century and former President of the Carnegie Foundation, the late Dr. Ernest Boyer, once warned that the “crisis of our time

“Today, the moral and ethical aspects of environmental decision-making test the mettle of all leaders...”

relates not to technical competence, but to a loss of the social and historical perspective, to the disastrous divorce of competence from conscience.”

Boyer spent his lifetime quite successfully appealing to government leaders to ensure education systems – from primary to post-secondary – force students to connect with their community and to

Prise de décision « consciencieuse » : Le défi du leadership environnemental

Le leadership au sein d'une entreprise et dans l'ensemble d'une entreprise bien sûr, est souvent confondu avec la responsabilité. Autrement dit, il est présumé que si une personne a la responsabilité d'un résultat, elle doit être un leader.

Trop souvent, les vrais leaders occupent des postes à l'écart des salles de conseil là où les résultats sont mesurés et où les leaders seniors de l'entreprise prouvent leur valeur. Cela peut sembler paradoxal. N'est-il pas vrai que tous les leaders doivent être responsables? Tous les leaders ne sont-ils pas les personnes les plus talentueuses et chevronnées dans leur domaine? Tous les leaders ne devraient-ils pas être au sommet de l'entreprise?

Pas nécessairement – particulièrement lorsque l'on aborde les questions environnementales dans le contexte de nos propres entreprises et des collectivités plus larges envers lesquelles nous avons une certaine responsabilité.

«... les aspects moraux et éthiques du processus décisionnel environnemental mettent à l'épreuve la valeur de tous les leaders.»

Je mentionne cela, car l'un des réformateurs pédagogiques, chef de file du 20^{esi} siècle et ancien président de la Fondation Carnegie, le défunt Dr Ernest Boyer, nous a mis en garde en affirmant que « la crise de notre époque ne concerne pas la compétence technique, mais plutôt une perte de la perspective sociale et historique au profit du divorce désastreux de la compétence et de la conscience ».



“In the end, we are all accountable, therefore we all have to consider ourselves leaders.”

learn from experience rather than just listening to lectures. Boyer was concerned that technical competence would become the sole measure of academic success at the expense of moral and ethical values that are equally important standards that must be applied during any decision-making process.

Today, the moral and ethical aspects of environmental decision-making test the mettle of all leaders, more so now than at any time in our history because we have more technical knowledge about the impact of our decisions and we intuitively understand the stakes are higher when we make mistakes. Government regulatory sanctions aside, the financial implications for an organization that finds itself off-side with growing concerns about issues such as water quality, global warming and even noise pollution are substantial. Equally, the gains that can be made by showing environmental sensitivity can create instant windfalls. If you're not convinced, take note this December of how many homeowners in your neighbourhood switch to LED light sets for their holiday displays despite having miles of tangled yet perfectly functional 7-watt incandescent systems in their basements.

But if you want to truly measure how important the moral and ethical debate is when it comes to our environment, consider that the biggest push for the switch to LED light sets often comes from the power companies who sell us our electricity. Imagine the courage it takes to aggressively promote a product that consumes less of the product you sell. Of course, there is a bigger business reason behind this but it takes leadership – a genuine concern about doing the right thing – to create the internal business climate that tells the marketing department that it's fine to co-market a lower energy-consuming product.

Feeling empowered to make environmentally sensitive decisions is a form of leadership. You do not have to be in a leadership position to do so. At Acadia, we have adopted the view that each student should graduate with an appreciation for our environment regardless of what discipline they choose to study. Environmental responsibility isn't something that can be left to someone else. It needs to be incorporated into every decision we make in business, in our community and in our home. Believing this to be true means Acadia graduates will incorporate environmental responsibility into the work they do regardless of where they find themselves in their organizational hierarchy.

But it's not easy to be an environmental leader. It's not even easy on our own campus when faced with the real-life challenges of things like balancing budgets, meeting construction timelines and choosing project priorities. But then we recall Boyer's warning about historical context. We know how history judges decisions. It condemns short-term thinkers as opportunists and while those who take a long term view are often called visionaries.

In the end, we are all accountable, therefore we all have to consider ourselves leaders. With environmental issues, let your conscience be your guide.

Boyer a passé sa vie à faire des appels très fructueux aux leaders gouvernementaux afin de s'assurer que les systèmes d'éducation – du primaire au postsecondaire – poussent les étudiants à s'associer à leur collectivité et à apprendre par l'expérience plutôt que par la simple écoute d'exposés. Boyer était préoccupé par le fait que la compétence technique devienne la seule mesure du succès scolaire aux dépens des valeurs morales et éthiques, lesquelles sont des normes tout aussi importantes qui doivent s'appliquer lors de tout processus décisionnel.

Encore plus de nos jours qu'à toute autre époque de l'histoire, les aspects moraux et éthiques du processus décisionnel environnemental mettent à l'épreuve la valeur de tous les leaders. Ce phénomène s'explique par le fait que nous possédons davantage de connaissances techniques à propos des conséquences de nos décisions et que nous comprenons intuitivement que les enjeux sont plus élevés lorsque nous mettons des erreurs.

Mises à part les sanctions des organismes gouvernementaux de réglementation, les implications financières sont considérables pour une entreprise qui se trouve hors jeu quant aux préoccupations grandissantes à l'égard de problèmes tels que la qualité de l'eau, le réchauffement planétaire et même la pollution sonore.

Également, les gains qui peuvent être faits en faisant preuve de sensibilité environnementale peuvent créer des mannes instantanées. Si vous n'en êtes pas convaincu, remarquez en décembre prochain le nombre de propriétaires de maison dans votre quartier qui opteront pour les jeux de lumière DEL comme décorations de Noël même s'ils possèdent des kilomètres de systèmes à incandescence de sept watts emmêlés, mais parfaitement fonctionnels, dans leur sous-sol.

Or, si vous voulez réellement évaluer l'importance du débat moral et éthique à l'égard de notre environnement, prenez en compte que la plus grande pression pour passer aux jeux de lumière DEL provient souvent des sociétés de production d'énergie qui nous vendent l'électricité. Imaginez le courage qu'il faut pour promouvoir audacieusement un produit qui consomme en moins grande quantité le propre produit que vous vendez.

Bien sûr, il y a une raison commerciale plus importante derrière cette démarche, mais cela exige du leadership – soit une préoccupation véri-

table à propos de ce qu'il se doit – pour créer un climat commercial interne qui incite le service du marketing à faire le co-marketing d'un produit à plus faible consommation énergétique.

Certes, se sentir habilité à prendre des décisions favorables à l'environnement est un type de leadership. Et vous n'avez pas à occuper un poste de leader pour le faire. À Acadia, nous avons adopté la vision voulant que chaque étudiant doive obtenir son diplôme avec une certaine connaissance de notre environnement sans égard à la discipline qu'il a choisi d'étudier.

La responsabilité environnementale ne peut être laissée à quelqu'un d'autre. Elle doit être intégrée à chaque décision que nous prenons en affaires, dans notre collectivité et à la maison. Croire cela signifie que les diplômés d'Acadia intégreront la responsabilité environnementale à leur travail, peu importe où ils se trouvent dans la hiérarchie de l'entreprise.

Mais il n'est pas facile d'être un leader environnemental. Cela n'est même pas facile sur notre propre campus lorsque nous faisons face aux défis réels tels qu'équilibrer des budgets, respecter les délais de construction et choisir les priorités en matière de projet.

Mais face à ces défis, nous nous rappelons alors l'avertissement de Boyer à propos du contexte historique. Nous savons de quelle façon l'histoire juge les décisions. Elle considère les penseurs à court terme comme des opportunistes tandis que ceux qui ont une vision à long terme sont souvent réputés être des visionnaires.

Tout compte fait, nous sommes tous responsables; par conséquent, nous devons tous nous considérer des leaders. Dans le cas des questions liées à l'environnement, laissez votre conscience être votre guide.

« Tout compte fait, nous sommes tous responsables; par conséquent, nous devons tous nous considérer des leaders. »



Vous êtes à la recherche des cadres supérieurs et intermédiaires les plus performants à l'échelle canadienne et internationale ?

Adecco Services-conseils RH peut maintenant vous aider à dénicher les personnes de haut potentiel que vous recherchez !

Dotation et évaluation de potentiel

Développement des organisations, des leaders, des équipes et des individus

Relève, cheminement de carrière et réaffectation

Montréal (514) 845-8299 Québec (418) 649-9922 Saguenay (418) 549-8787

www.adecco.qc.ca

It is also important to take an overall view of the impact of specific risks. For example, foreign exchange uncertainty could affect both revenues as well as costs. It is the net effect that counts and the net exposure could even be zero in some cases.

Companies have to be thorough in identifying risk. Detailed knowledge of the changing economics of the industry, the changing technology of the firm and its sources of supply is required. Obviously, a leader has to be willing to listen to ideas that he does not want to hear. Leaders cannot be surrounded by “yes-men”.

Risk assessment involves the quantification of the costs associated with the risks that have been identified. This requires information and expert advice.

The risk management techniques include, risk avoidance, risk transfer, loss prevention, and risk retention. The first basically says “if it is risky, don’t go there”. However, in business that is often not possible. If you have to take the risk you might transfer some of it to others by hedging price risk in the futures market.

Your firm could take a more flexible approach by using options contracts to insure against adverse revenue and cost developments. These contracts protect your company against the downside risk but allow it to benefit from the upside. Diversification is another risk transfer alternative. Your firm could bring in other partners to pool and share in the risk of a new project. Some financing methods will be better than others and can make a difference to shareholder value.

Risk retention often happens by default if companies are unaware of risks. Some companies may decide that the risks are either too small or too large to take preventative measures.

The implementation of the selected techniques involves finding the lowest cost method. Finally, the review component requires discipline. The whole process has to be periodically reviewed and revised. In the real world, the risk environment is constantly changing.

The economy itself is a basic reason for these changes. The present situation is a good example. There is currently a wide range of views on where the U.S. economy is headed – a wider range than normal.

Some respected economists and strategists are calling for a U.S. recession in 2007. They are in the minority but they are vocal and convinced that they are right. Others are more optimistic and see a lengthy period of below-average growth and a moderation in inflation.

Asset classes are also giving conflicting signals. In the debt markets, an inverted term structure is pointing to a recession. However, the U.S. stock market has been strong. In early October, the Dow Jones Industrial Average moved above its previous all-time high set in January 2000.

A good leader will assess every economic scenario that has a significant probability of materializing. A risk management strategy will then be constructed for each alternative economic forecast. The probabilities will shift as time goes by and the risk management process will have to be a dynamic one.

This is how an economist can define leadership. To lead a company, employees, investors and other stakeholders into an uncertain future, a true leader will be the one who achieves the company’s objectives with a minimum of risk.

peut dire avec certitude que certaines compagnies n’ont absolument aucune idée des risques auxquels elles pourraient être exposées.

Il est également important de considérer les impacts de risques particuliers dans leur ensemble. Par exemple, les incertitudes relatives aux devises étrangères peuvent affecter les revenus aussi bien que les coûts. C’est l’effet final qui compte et l’exposition nette peut même être réduite à zéro dans certains cas.

Les compagnies doivent identifier les risques de façon minutieuse. Or, il faut posséder des connaissances approfondies de l’économie en évolution de l’industrie, de la technologie en évolution de l’entreprise et de ses sources d’approvisionnement. Il est clair que les leaders doivent être ouverts aux idées qu’ils n’ont pas nécessairement envie d’entendre. Ils ne peuvent être entourés de « béni-oui-oui ».

L’gestion des risques implique une évaluation quantitative des coûts associés aux risques identifiés, ce qui exige de l’information et des conseils d’experts.

Les techniques de gestion des risques incluent l’évitement des risques, le transfert des risques, la prévention des pertes et la conservation des risques. La première est toute simple : « Si c’est risqué, n’y allez pas ». Mais le risque est souvent inévitable en affaires. Si vous devez en prendre, vous pourrez en céder une partie à d’autres, en couvrant les risques en matière de prix sur les futurs marchés.

Votre entreprise pourrait aussi adopter une approche plus souple en utilisant des contrats de change à terme pour se protéger contre les détériorations éventuelles des revenus et des coûts. Ces contrats mettent votre compagnie à l’abri des risques de perte tout en lui permettant de profiter des risques de hausse.

La diversification constitue une autre possibilité de transfert des risques. Dans cette foulée, votre entreprise pourrait s’associer à des partenaires prêts à partager les risques d’un nouveau projet. Certaines méthodes de financement se révèlent meilleures que les autres et pourraient influencer la valeur pour les actionnaires.

Si les compagnies ne reconnaissent pas les risques, la conservation des risques survient souvent par défaut. Certaines compagnies peuvent décider que les risques sont soit trop petits, soit trop grands pour entreprendre des mesures de prévention.

La mise en œuvre des techniques sélectionnées consiste à identifier la méthode la moins coûteuse. Enfin, la révision exige de la discipline ; le processus tout entier doit être revu et révisé périodiquement. En réalité, le contexte en matière de risque est en constante évolution.

L’économie elle-même est à la source de ces changements. La situation actuelle en est un excellent exemple. Aujourd’hui, l’avenir de l’économie américaine fait l’objet d’opinions très diverses – une diversité beaucoup plus grande qu’à l’habitude.

Certains économistes et stratèges respectés prédisent une récession aux États-Unis en 2007. Bien qu’ils soient minoritaires, ils savent se faire

entendre et sont convaincus qu'ils ont raison. D'autres sont plus optimistes et voient plutôt une longue période de croissance inférieure à la moyenne et une inflation modérée.

Les classes d'actifs envoient aussi des signaux contradictoires. Sur le marché des capitaux, la structure inversée des taux d'intérêt annonce une récession, alors que le marché américain des valeurs mobilières est très performant. En effet, au début du mois d'octobre, l'indice Dow Jones a dépassé son précédent sommet de clôture qui datait de janvier 2000.

Les bons leaders évalueront tous les scénarios économiques qui présentent une probabilité significative de se réaliser. Une stratégie de gestion des risques sera ensuite développée pour chacune des prédictions économiques. Les probabilités changeront au fil du temps et devront passer par un processus dynamique de gestion des risques.

Voilà ce que signifie le leadership pour un économiste. Pour guider une compagnie, des employés, des investisseurs et d'autres intervenants dans un contexte d'un avenir incertain, un vrai leader sera celui qui réussira à atteindre les objectifs de la compagnie en encourant un minimum de risques.

Freedom 85?, continued from page 20

In addition, the increased proportion of knowledge jobs, as compared to more physically demanding jobs in resource extraction and manufacturing, means that more Canadians have jobs that are physically do-able much later in life. Knowledge workers and those in skilled trades are able to keep working well beyond the point when their fathers and grandfathers would have had to come in from the field, mine, fishing boat, or factory.

Moreover, increased flexibility in the workplace means that Boomers may make slower withdrawals from their careers: cutting back to four, three, two days a week—or reappearing on an occasional basis as a mentor or consultant—instead of just taking that final ceremonial walk out the front door, gold watch in hand. Today, there are more shades of grey between full-time work and retirement; a transition to part-time work, seasonal contributions (pitching in at a busy time of year), or even meaningful unpaid work in exchange for a bit of recognition are possibilities for more Canadians.

As older Canadians have come to see the workplace as more than a paycheque—as a site of relationships, personal development, self-expression, learning, and fulfillment—the line between work and life has been blurred. Of course, some of this blurring has been burdensome; ask anyone who would like to take a baseball bat to their Blackberry. But if work has sometimes intruded on life, work has also been infused with life: the life of thinking, engaged individuals. For the Baby Boomers who ushered in a revolution in how Canadians think about life and work, work won't stop until life does. And if the way Boomers look and feel at 60 is any indication, life will go on for a long, long time.

Liberté 85 ?, continuez votre lecture de la page 20

(Notamment, un Canadien sur cinq indique qu'il travaille après la retraite parce qu'il a besoin d'argent alors qu'un nombre quasi égal (16 %) af-

firme qu'ils veulent simplement la souplesse financière additionnelle que le travail leur permet.)

Les grandes tendances en matière de valeurs des cinquante dernières années — la quête de contrôle personnel et d'autonomie — feront en sorte que de nombreux Canadiens continueront de travailler aussi longtemps qu'ils le peuvent. Et leurs décisions auront peu à voir avec l'idée traditionnelle de prendre sa retraite aussitôt que la rente commence.

En raison de changements économiques et sociaux, les baby-boomers profitent à un niveau sans précédent de carrières desquelles ils tirent un accomplissement personnel formidable: intellectuel, créatif et social. Leurs valeurs ont fait en sorte qu'ils recherchent un travail qui concorde avec leur identité, leur enthousiasme et leur quête de développement personnel.

De plus, l'augmentation de la proportion d'emplois d'expert, à comparer aux emplois plus exigeants physiquement tels que l'exploitation de ressources naturelles et la fabrication, signifie que davantage de Canadiens occupent des emplois qui sont faisables sur le plan physique jusqu'à un âge plus avancé. À titre d'exemple, les travailleurs du savoir et des métiers spécialisés sont en mesure de travailler bien au-delà du moment où leurs pères et grands-pères auraient dû cesser leur travail au champ, à la mine, à bord du bateau de pêche ou à l'usine.

De plus, une hausse de la souplesse dans le milieu de travail signifie que les baby-boomers peuvent se retirer plus lentement de leurs carrières: passer à quatre, trois ou deux jours de travail par semaine — ou réapparaître à l'occasion à titre de mentor ou de consultant — au lieu de prendre simplement la marche d'honneur finale vers la sortie, montre en or au poignet.

De nos jours, il existe davantage de nuances entre le travail à temps plein et la retraite; une transition vers le travail à temps partiel, les contributions saisonnières (participer lors d'une période occupée de l'année) ou même un travail non rémunéré ayant un sens en échange d'un peu de reconnaissance se révèlent autant de possibilités pour de plus en plus de Canadiens.

Alors que les Canadiens plus âgés en sont venus à considérer le milieu de travail comme étant plus qu'un chèque de paie — comme un lieu de relations, de développement personnel, d'expression de la personnalité, d'apprentissage et d'accomplissement —, la ligne entre le travail et la vie s'est estompée. Bien sûr, une partie de cet estompement est coûteuse; demandez à quiconque aimerait frapper son Blackberry avec un bâton de baseball.

Mais si le travail a parfois empiété sur la vie, il s'est également imprégné de vie: la vie de personnes engagées et réfléchies. Pour les baby-boomers qui ont marqué l'arrivée d'une révolution dans la façon dont les Canadiens considèrent la vie et le travail, le travail ne cessera pas avant que la vie ne cesse. Et si la façon dont les baby-boomers paraissent et se sentent à 60 ans se révèle une indication, la vie se poursuivra pendant encore très longtemps.



What if?/ Et si... !

If you could start your career over again, what would you do differently?/ Si vous pouviez recommencer votre carrière au tout début, que feriez-vous différemment?

I would work harder at "selling" that HR is a major and integral part of the organization that should be considered and involved in company strategy and growth, be it in a facilitative or more dynamic role.

Je travaillerais plus fort à « vendre » l'idée que les RH sont un élément majeur et intégral de l'organisation, qui mérite d'être considéré et impliqué dans la stratégie et la croissance de la compagnie – que ce soit dans un rôle facilitant ou plus dynamique.

-Tony Ward, Global Group

To start my career over again, would allow me to reanalyze a number of paths, chosen early-on, that did not lead me to the destination I desired. I would better prepare myself for the business world by taking further academic courses in an attempt to learn earlier, that which took far longer through experience.

Recommencer ma carrière me permettrait de revoir un certain nombre de choix faits très tôt et qui ne m'ont pas toujours mené là où je le souhaitais. Je me préparerais mieux au monde des affaires en suivant plus de cours théoriques afin d'acquérir plus rapidement ce que mon expérience m'a appris en bien plus longtemps.

-Glenn Vugts, Mor-pac & Nu-Gro Canada Corporation

I would start with working for a small company instead of a large enterprise. Close to a CEO who is successful so that I could learn more about strategic thinking and effective implementation. Smaller companies tend to have a quicker turnaround than larger, more bureaucratic organizations and therefore, I would be able to experience the results of project work faster.

Je commencerais à travailler pour une petite plutôt qu'une grande entreprise. Je m'entourerais près d'un PDG chevronné pour en apprendre davantage à propos de la réflexion stratégique et de la mise en œuvre efficace. Les petites entreprises ont tendance à jouir de délais d'exécution

plus courts que les entreprises plus grandes et bureaucratiques. Je serais donc en mesure de constater plus rapidement les résultats du travail effectué sur les projets. **-Taimour Zaman, Access Group**

I would seek to develop a mentoring relationship with a business woman who I admired and respected and who would give me guidance to help me grow. I have had the good fortune to have a friend and mentor for the last 9 years of my career and she is the one I turn to when I am making serious career decisions.

Je chercherais à forger une relation de mentorat avec une femme d'affaires que j'admire et que je respecte et qui me donnerait des conseils pour m'aider à grandir. J'ai la chance d'avoir une amie et mentor depuis 9 ans et c'est vers elle que je me tourne quand je dois prendre d'importantes décisions de carrière. **-Deanna Spohn, EDS Canada**

I've had the good fortune of being able to work for a couple of different companies doing different types of work over the past couple of years and wish that I had explored different facets throughout my career. Being well rounded is important and it's extremely interesting learning the different methods and values which company tend to work towards.

Au cours des dernières années, j'ai eu la chance de travailler pour quelques compagnies et d'occuper divers types de poste. J'aurais aimé explorer ces différentes facettes durant toute ma carrière. Je trouve qu'il est important et extrêmement intéressant de découvrir les méthodes de travail et les valeurs desquelles les compagnies s'inspirent pour œuvrer au quotidien. **-Greg Denstedt, Bradford Group**

I would really try to connect more with my heart and understand that what I do in my work and career is just a natural progression of my life and growth. Work shouldn't be a struggle; it should be more of an extension of who we are.

J'essaierais vraiment d'écouter plus mon cœur et de comprendre que mon travail et ma carrière sont seulement une progression naturelle dans ma vie. Le travail ne doit pas être vu comme un affrontement; il doit être davantage un prolongement de ce que nous sommes. **-Deborah Evin-Smith, uniPHARM Wholesale Drugs**

To receive complete copies of the Silhouette interviews highlighted in this piece please contact your local Adecco branch. Pour recevoir les versions intégrales des entrevues Silhouette en vedette dans ce numéro, veuillez communiquer avec votre agence Adecco.

Adecco

Engineering & Technical

better work, better life



Innovators at work

Find the engineering & technical talent
to help your company reach new milestones.

www.adecco.ca Toll Free: 1.866.646.3322