

# Lēad™

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

EXCLUSIVE/ EN EXCLUSIVITÉ

## David Suzuki

Doing well by doing good for the earth/  
La rareté des ressources, un enjeu quotidien

Adecco

[adecco.ca](http://adecco.ca)

**Adecco**

better work, better life

Working in balance with the earth.  
La rareté des ressources, un enjeu quotidien !



**This document was printed on environmentally friendly paper containing 100% post-consumer fibre, certified EcoLogo and Processed Chlorine Free, FSC Recycled, manufactured using biogas energy.**

By using this paper we were able to save 11 mature trees, reduce solid wastes by 702 lbs., the quantity of water used by 6,627 gallons, suspended particles in the water by 4.4 lbs. and natural gas consumption by 1,607 cubic feet by using biogas.

1.866.646.3322  
adecco.ca



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	Sian Ramberansingh
Feature Writers/ Auteurs	Michael Adams Pauline D'Amboise Peter Andersen, Ph. D. James Heeney David Suzuki
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

# Lead



better work, better life

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. Any opinions expressed in LEAD may be personal to the author and may not necessarily reflect the opinions of Adecco Employment Services Limited and its affiliates. 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

Moving to a Greener Workplace: Ensuring document retention remains a priority.  
Le virage vers un milieu de travail plus vert : comment s'assurer que la conservation des documents demeure une priorité.

BY/ PAR James Heeney

### 9 EXCLUSIVE/ EN EXCLUSIVITÉ

Interview with David Suzuki  
Tête à tête avec David Suzuki

BY/ PAR Adecco

## 13 ECONOMICS/ ÉCONOMIE

A Greener Economy

Une économie plus verte

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

## 15 EXCLUSIVE/ EN EXCLUSIVITÉ

The Strategic Nature of Sustainable Development  
Le caractère stratégique du développement durable

BY/ PAR Pauline D'Amboise

## 21 TRENDS/ NOUVELLES TENDANCES

The Polar Bear Express

Le polar bear express

BY/ PAR Michael Adams

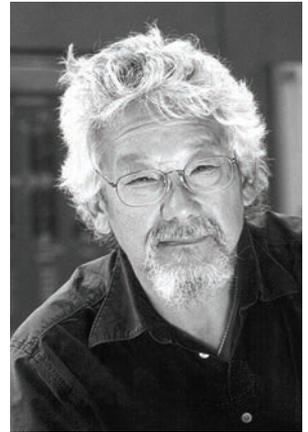
## 27 WHAT IF?/ ET SI... !

Six industry leaders share their point of view.

Six leaders partagent leurs visions.

BY/ PAR Adecco

## CONTRIBUTORS/ COLLABORATEURS



**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 *American Backlash: The Untold Story of Social Change in the United States*.

**Pauline D'Amboise** is the Secretary General of Desjardins Group. She is responsible for coordinating the development and implementation of governance programs, codes of ethics and sustainable development policies for the entire financial group. She speaks about these subjects in Quebec and throughout Europe. Ms. D'Amboise is currently concluding her studies for a Master's Degree in Applied Ethics at the University of Sherbrooke.

**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.

**James Heeney**, B.A. Honours, is an associate of the employment law boutique, Rubin Thomlinson LLP. James earned his LL.B from Queen's University in 2003, and was called to the Bar in Ontario in 2004. Prior to joining Rubin Thomlinson LLP, James worked at a national full service law firm in downtown Toronto.

**David Suzuki**, Chair of the David Suzuki Foundation, is an award-winning scientist, environmentalist and broadcaster. He is renowned for his radio and television programs that explain the complexities of the natural sciences in a compelling, easily understood way.

**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*.

**Pauline D'Amboise** est Secrétaire générale du Mouvement Desjardins. Elle est responsable des programmes de gouvernance, d'éthique et de développement durable pour l'ensemble du groupe. Mme D'Amboise est conférencière au Québec et en Europe sur ces sujets. Elle est candidate à la maîtrise en éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke.

**Peter Andersen**, Ph.D., est un expert-conseil et 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.

**James Heeney** est titulaire d'un B.A. avec spécialisation et associé du cabinet d'avocats spécialisé en droit du travail Rubin Thomlinson LLP. James a obtenu son LL.B de l'Université Queen's en 2003 et a été admis au Barreau de l'Ontario en 2004. Avant de rejoindre à Rubin Thomlinson LLP, James travaillait pour un cabinet d'avocats pluridisciplinaire d'envergure nationale du centre-ville de Toronto.

**David Suzuki**, président de la Fondation qui porte son nom, est un scientifique, un environnementaliste et un communicateur récipiendaire de nombreux prix. Il est renommé pour ses émissions radiodiffusées et télévisées qui expliquent les complexités des sciences naturelles de manière à les rendre à la fois intéressantes et faciles à comprendre.

## 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 meilleur 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 collèges et des universités de partout au Canada constituent une autre de nos initiatives principales de recrute-

ment. 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 dotons 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!

## Moving to a Greener Workplace: Ensuring document retention remains a priority

In the last decade we have seen a significant rise in corporate awareness of the effects of waste on our environment. With this in mind, many companies continue to look for ways to become more environmentally conscious while maintaining their productivity, profitability and efficiency.

Human resource professionals have therefore shifted their focus from paper to electronic forms of communication. Some companies now provide their employees with online access to corporate policies, pay stubs, and vacation/sick leave information, for example. As electronic advancements continue, human resources professionals will find additional ways of sharing information with their employees, resulting in a more streamlined and cost effective process.

With the increased focus on electronic means of reducing waste, however, human resource professionals must remain cognizant that their productivity, profitability and efficiency must be commensurate with any legal obligations. Whether documentation is created and/or exchanged in hard copy or electronically, human resource professionals must maintain records in accordance with applicable legislation.

While the way we maintain records continues to evolve with new technology, any failure to maintain records in accordance with applicable law exposes a company to potentially significant liability.

The *Ontario Employment Standards Act, 2000* (“ESA”) states that employers are under a legal obligation to maintain employee records, although it does not specifically address electronic docu-

## Le virage vers un milieu de travail plus vert : comment s’assurer que la conservation des documents demeure une priorité.

Au cours des dix dernières années, la sensibilisation des entreprises à l’égard de l’impact des déchets sur notre environnement a nettement évolué. Cela dit, plusieurs entreprises cherchent toujours des façons de mieux respecter l’environnement tout en maintenant leur niveau de productivité, de rentabilité et d’efficacité.

Les professionnels des ressources humaines ont donc délaissé les documents papier pour se tourner vers les moyens électroniques de communication. Par exemple, certaines entreprises offrent maintenant à leur employés la possibilité d’accéder en ligne aux politiques de l’entre-

prise, à leurs talons de chèque de paie et aux détails relatifs à leurs avantages sociaux. Et au fil du progrès électronique, les professionnels des ressources humaines trouveront de nouvelles façons de partager l’information avec les employés, ce qui mènera à un processus encore plus simple et efficient.

Néanmoins, malgré la focalisation sur les moyens électroniques en vue de réduire les déchets, les professionnels des ressources humaines doivent rester conscients que leur productivité, leur rentabilité et leur efficacité demeurent en lien avec leurs devoirs légaux. Peu importe que la documentation soit créée et/ou échangée en version papier ou électronique, ils ont l’obligation de tenir des registres conformément à l’ensemble des lois applicables. Il va sans dire qu’une infraction

aux lois applicables en la matière expose l’entreprise à des responsabilités potentiellement importantes.

À titre d’exemple, la Loi de 2000 sur les normes d’emploi en Ontario (LNE) établit que les employeurs ont une obligation légale de maintenir

**...while electronic communication may be the wave of the future, the obligation to retain documents in accordance with applicable legislation remains.**

**...les communications électroniques représentent peut-être la voie de l’avenir, mais l’obligation de conserver les documents conformément à l’ensemble des lois applicables demeure entière.**



ments. Under the *ESA*, all employee records are to be kept for three years. The three-year period varies according to the type of record, however:

1. employee's name, address, date of commencement of employment are to be retained for three years after the employee ceases to be employed;
2. employee's date of birth is to be maintained from the earliest of three years after the employee's eighteenth birthday or three years after the employee ceases to be employed;
3. the number of hours worked each day and week, including hours in excess of the regular work week, are to be retained for three years after the day or week that the record was made for;
4. information on a pay statement is to be maintained for three years from the date it was given to the employee; and
5. documents relating to a pregnancy, parental or emergency leave are to be retained for three years after the leave ends.

The potential penalties for failing to comply with these provisions of the *ESA* are high. Fines can reach \$100,000 for a first offence, up to \$250,000 for a second offence, and up to \$500,000 for a third offence. As such, while electronic communication may be the wave of the future, the obligation to retain documents in accordance with applicable legislation remains.

Another example is found under section 230 of the *Income Tax Act*, where a company is required to retain records (other than certain documents for which there are special rules) for six years. With respect to electronic records, section 230(4.1) states that "[e]very person required by this section to keep records who does so elec-

les dossiers du personnel, mais cette loi n'aborde pas la question des documents électroniques. En vertu de la LNE, tous les dossiers du personnel doivent être conservés pendant trois ans. Or, cette période de trois ans varie selon le type d'information :

1. le nom, l'adresse et la date d'entrée en fonction de l'employé(e) doivent être conservés pour une période de trois ans après la cessation d'emploi;
2. la date de naissance de l'employé(e) doit être conservée pour une période de trois ans après le 18<sup>e</sup> anniversaire de l'employé(e) ou sa cessation d'emploi, selon la première occurrence;
3. les heures travaillées chaque jour et chaque semaine, y compris les heures supplémentaires, doivent être conservées pour une période de trois ans après la journée ou la semaine au cours de laquelle elles ont été portées au dossier;
4. les renseignements qui figurent sur la fiche de paie doivent être conservés pour une période de trois ans après la date de remise à l'employé(e);
5. et les documents relatifs à une grossesse ou à un congé parental ou d'urgence doivent être conservés pour une période de trois ans après la fin du congé en question.

Il faut savoir que des pénalités importantes peuvent être imposées pour le non-respect de ces dispositions de la LNE. Les amendes légales peuvent atteindre 100 000 \$ pour une première infraction, 250 000 \$ pour une récidive et 500 000 \$ pour une troisième infraction. Certes, les communications électroniques représentent peut-être l'avenir, mais l'obligation de conserver les documents conformément à l'ensemble des lois applicables demeure entière.

tronically shall retain them in an electronically readable format for the retention period referred to in subsection.” As such, employers must maintain records for six years whether they use electronic means or hard copy.

Conversely, if it is applicable to their workplace, employers must also comply with privacy legislation, which demands that employers maintain private information for only as long as is necessary. For instance, the *Personal Information Protection and Electronic Documents Act* (“*PIPEDA*”), not only outlines requirements involving the use of electronic documents, but also outlines obligations to protect the privacy of its employees. *PIPEDA* contains provisions that address both the retention and the destruction of personal information. For example, personal information is to be retained “only as long

as necessary for the fulfillment of those purposes [for which it was collected]” and must generally be destroyed, erased or made anonymous when it is no longer required to fulfill the identified purposes. This requirement must be balanced with an employer’s document retention obligation, as outlined above.

Employers also have an obligation to maintain electronic documents with respect to pending or current litigation, and there are significant consequences if these are ignored. Under the Ontario *Rules of Civil Procedure*, for instance, during the course of litigation, rule 30 states that “[e]very document relating to any matter in issue in an action that is or has been in the possession, control or power of a party to the action shall be

disclosed”. The term document under this rule is defined to include electronic documents and, as such, the same level of disclosure is required for electronic documents as hard copy documents.

While production requirements are the same, however, electronic documents provide unique problems. For example, consider the situation where an employer, after an investigation, terminates an employee for e-mailing inappropriate jokes to co-workers. After the employee is terminated, his or her computer is deleted in order to be used by a new employee being hired. If the employee decided to sue the employer for wrongful dismissal, the entire contents of the employee’s email account may become relevant, if, for example,

the employee argues that he or she received similar inappropriate e-mails from supervisors or that he or she was told via e-mail that such behaviour was permitted. If the employer has deleted the employee’s files after terminating the employee, a court may, at the very least, draw an adverse inference against the employer because any evidence to substantiate the employee’s claim has been deleted. This adverse inference may lead to a successful claim of wrongful dismissal.

Similarly, the employee may ask for all e-mails sent by other employees in the office to demonstrate that such behaviour was prevalent in that workplace. Before the shift to electronic communication, there would be no records similar to this because employees would generally communicate by phone or by a formal letter or memorandum. With the shift to electronic communication, however, employees are sending e-mails without the formality of letters (and in far greater numbers), often with far less consideration of their content. An employee’s hard drive may store thousands of e-mails that may now have to be reviewed and retained for possible use in litigation. As such, while there was no statutory obligation to retain those documents before the employee was terminated, the failure to keep the electronic documentation after the employee was terminated may hinder a successful claim of termination for cause if the company anticipates any litigation.

**The shift to a greener exchange of documents will continue... employers must be diligent in determining how these changes affect their document retention and maintenance responsibilities.**

With the goal of a more environmentally friendly workplace, human resources professionals continue to seek new ways of reducing waste and cost. That said, they must remain aware of their continued obligations with respect to document retention and production. While the use of electronic means of communication in itself does not pose a any higher burden on employers, it does create unique challenges. The shift to a greener exchange of documents will continue as technology continues to evolve, and employers must be diligent in determining how these changes affect their document retention and maintenance responsibilities. Employers should therefore be working with their legal counsel and information technology department to develop a document retention policy for electronic and hard copy documents that not only conforms to the statutory obligations, but that also addresses litigious or potentially litigious situations.



Aussi, un autre exemple figure à l'article 230 de la Loi de l'impôt sur le revenu, lequel oblige les entreprises à conserver les registres (à l'exception de certains documents assujettis à des règlements particuliers) pendant une période de six ans. En ce qui concerne les registres électroniques, l'article 230 (4.1) prévoit que « Quiconque tient des registres par voie électronique, comme l'en oblige le présent article, doit les préserver sous une forme électronique intelligible pendant la durée de conservation visée au paragraphe (4). » À ce titre, les employeurs doivent garder les registres pendant une période de six ans, qu'ils soient en version électronique ou papier.

À l'inverse, selon les exigences propres à leur milieu de travail, les employeurs doivent également respecter la législation relative à la protection de la vie privée, ce qui les oblige à ne conserver les renseignements personnels qu'aussi longtemps que nécessaire. Par exemple, la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE) résume non seulement les exigences en matière de documentation électronique, mais aussi les obligations en matière de protection de la vie privée des employés. En effet, la LPRPDE contient des dispositions concernant la conservation et la destruction des renseignements personnels. Ainsi, les renseignements personnels doivent être conservés « qu'aussi longtemps que nécessaire pour la réalisation des fins auxquelles ils ont été recueillis ». Par la suite, ils doivent généralement être dé-

### **Le virage vers un échange de documents plus écologique continuera... C'est pourquoi les employeurs devront être vigilants quant aux impacts de ces changements sur leurs responsabilités à l'égard de la conservation et de la gestion des documents.**

truits, effacés ou rendus anonymes lorsqu'ils ne sont plus essentiels pour la réalisation des fins énoncées. L'employeur doit donc trouver le juste milieu entre le respect de cette exigence et l'obligation susmentionnée relative à la conservation des documents.

De plus, les employeurs doivent conserver les documents électroniques ayant trait à tout litige en suspens ou en cours, sous peine de conséquences sérieuses. Par exemple, en vertu des Règles de procédure civile de l'Ontario, la règle 30 prévoit qu'en cas de litige : « Un document qui a trait à une question en litige dans une action et qui se trouve ou s'est trouvé en la possession d'une personne, sous son contrôle ou sa garde doit être divulgué ». Dans le cadre de cette règle, la définition du terme document inclut les versions électroniques et, à ce titre, ces documents sont astreints au même niveau de divulgation que les documents papier.

Ainsi, alors que les exigences en matière de production se révèlent les mêmes, les documents électroniques posent des problèmes uniques. Imaginez la situation d'un employeur qui, après enquête, congédie un employé pour avoir envoyé des plaisanteries de mauvais goût à ses collègues par courrier électronique. Une fois l'employé congédié, son ordinateur est réinitialisé afin d'être utilisé par une personne nouvellement embauchée. Si l'employé décidait d'engager une poursuite contre son employeur pour congédiement injustifié, le contenu intégral de son sys-

tème de courriel deviendrait pertinent. L'employé pourrait alors faire valoir qu'il a reçu des courriels semblables de la part de ses superviseurs ou qu'il a été informé, par courriel, que ce genre de comportement était permis. Si les dossiers de l'employé ont été effacés par l'employeur après son congédiement, la cour pourrait certes tirer une inférence défavorable de l'élimination des éléments aptes à prouver le bien-fondé des revendications de l'employé. Cette inférence défavorable pourrait ainsi donner gain de cause à l'employé.

Dans le même ordre d'idées, l'employé pourrait demander tous les courriels envoyés par les autres employés du bureau dans le but de démontrer la prévalence de ce genre de comportement dans ce milieu de travail. Avant le virage vers les communications électroniques, aucune preuve semblable n'aurait existé puisque les employés communiquaient généralement par téléphone, par lettre ou par mémo. Mais aujourd'hui,



les employés envoient des courriels – beaucoup plus familiers, plus nombreux et, bien souvent, en portant moins d'égards à leur contenu. En fait, le disque dur d'un employé peut contenir des milliers de courriels en mémoire, lesquels devront peut-être dorénavant être examinés et conservés pour utilisation éventuelle lors d'un litige. À ce titre et bien qu'aucune obligation légale de conserver ces documents n'existait avant le congédiement de l'employé, le fait de ne pas avoir gardé cette documentation électronique après son renvoi pourrait nuire à une éventuelle revendication de licenciement motivé dans le cadre d'un litige anticipé par l'entreprise.

Engardant le cap sur un milieu de travail plus respectueux de l'environnement, les professionnels des ressources humaines cherchent toujours de nouvelles façons de réduire les déchets et les coûts. Or, ils doivent demeurer conscients du maintien de leurs obligations en matière de conservation et de production de documents. Bien que l'utilisation des moyens électroniques de communication ne constitue pas un fardeau supplémentaire en soi, elle présente des défis uniques. Le virage vers un échange de documents plus écologique continuera d'évoluer avec la technologie. C'est pourquoi les employeurs devront être vigilants quant aux impacts de ces changements sur leurs responsabilités à l'égard de la conservation et de la gestion des documents. En collaboration avec leurs conseillers juridiques et leur service de technologie de l'information, ils devraient donc travailler à l'élaboration d'une politique de conservation des documents électroniques et papier qui respecte leurs obligations légales et qui tient compte des situations litigieuses ou potentiellement litigieuses.

## 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 organization 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*

pression 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 denombreux 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'entreprises 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 20e 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.

# ECONOMICS/ ÉCONOMIE

BY PETER R. ANDERSEN, PH.D.



As we head towards a greener economy, the business sector has an important role to play.

Alors que nous amorçons le virage vers une économie plus verte, le secteur des affaires a un rôle important à jouer.

## A Greener Economy

Get ready for climate change shock. It is becoming clear that climate change matters – not just for the economy’s 50 to 100 year future, but also for the current decade. The immediate economic effects will not be the direct result of climate change itself, but rather what governments will try to do about it.

There is no doubt that average world temperature is increasing. The first five years of the 21st century were the hottest on record. The winter of 2006-2007 has also been the warmest in recent memory. However, on a year-by-year basis, the average temperature is slowly increasing. The most noticeable aspect is the increase in climate volatility; extreme climactic events are becoming more extreme - and more frequent.

We can therefore expect that unexpected climate shocks will become the norm. Energy and agricultural output is likely to be disrupted more frequently. As such, these developments should be random enough that they will not cause sustained economic disruption in the ensuing years. Of course, there will be plenty for property and casualty insurance companies to worry about. Business people also face an increased risk environment, as output, inputs, costs and prices will all become more volatile for many of them.

## Une économie plus verte

Préparez-vous au choc du changement climatique. Il est de plus en plus clair que ce phénomène aura un impact sur notre économie – pas seulement dans 50 à 100 ans, mais bien dans la décennie actuelle. En fait, les incidences économiques immédiates ne découleront pas directement du changement climatique, mais plutôt des mesures que les gouvernements prendront pour tenter d’y remédier.

Fait confirmé, la température moyenne mondiale est en hausse. Les cinq premières années du 21<sup>e</sup> siècle furent les années les plus chaudes jamais enregistrées. L’hiver 2006-2007 a également été le plus clément. Somme toute, d’une année sur l’autre, la température moyenne grimpe lentement. La volatilité croissante du climat constitue l’élément le plus perceptible de ce changement. Les événements extrêmes sont de plus en plus violents et se produisent de plus en plus fréquemment.

Ainsi, nous pouvons nous attendre à ce que les chocs climatiques inattendus deviennent la norme. Les productions énergétiques et agricoles seront probablement perturbées plus souvent. À ce titre, ces événements devraient être suffisamment aléatoires pour ne pas causer de perturbation économique durable dans les quelques années à venir. Bien entendu, les sociétés d’assurance de biens et de risques divers auront, quant à elles, de bonnes raisons des’inquiéter. Les gens d’affaires seront

This means an increased role for active risk management. In the past, weather risk has typically been handled by insurance companies, which is protection against the low-probability catastrophic weather events. Now, there is also a need for the reverse.

Some businesses will be able to improve their performance by using futures and options contracts to insure against the lower-risk climate events that still have a big impact on business. Hedging strategies can be constructed using commodity futures and options markets, which will protect against commodity price risk.

Weather futures are another idea. The Chicago Mercantile Exchange (CME) has created a weather derivative market. If your business can be adversely affected by unusual weather, you can transfer your risk to someone else. Up till now, it has been mainly the energy companies that have used weather futures.

This idea will probably spread to other industries. A large percentage of businesses in Canada and the U.S. are vulnerable to weather in one way or another. A ski resort operator losing revenues and profits from a lack of snow could offset these losses

### **The scientific evidence is clearer now... The uncertainty now lies in the details – how much and how fast?**

- at least in part - by gains on CME exchange-traded weather futures or options on weather futures.

The most obvious near-term economic fallout from climate change is likely to be the preventative measures taken by governments worldwide over the next two or three years. They now appear to be ready to deal with what will probably be the most significant economic challenge of the current century.

There has been a huge change in the public's perception of the climate change problem in the past few years. In the first years of this decade, there was enough scientific uncertainty to make it difficult for the average person to know who to believe – the sceptics or the environmentalists. The scientific evidence is clearer now, and political and business perceptions are now much different. Indeed, it would be difficult to find any scientists in the field who disagree on the basics. The uncertainty now lies in the details – how much and how fast?

In other words, don't blame yourself if you didn't place much importance on the Kyoto Accord, which was signed in 1997. Much has happened during the past 10 years, and especially during the past three years. Due to the complexity of the subject, predictions are still uncertain, but the cause and effect is now much more widely accepted.

The end result is that we can expect to see many new government initiatives directed at the heart of the issue: man-made CO emissions. An emissions cap and a carbon credits trading system would

Continued on page 25

également confrontés à un contexte aggravé en matière de risque, car pour nombre d'entre eux, la production, les matières premières, les coûts et les prix deviendront tous plus instables.

De ce point de vue, la gestion active du risque devra jouer un rôle plus important. Auparavant, les risques relatifs au climat étaient généralement couverts par les assurances, mais cette protection s'appliquait aux événements climatiques catastrophiques à faible probabilité d'occurrence. Aujourd'hui, l'inverse s'avère aussi nécessaire.

Ainsi, certaines entreprises pourront améliorer leur rendement en utilisant des contrats et des options à terme pour se protéger contre les événements climatiques à plus faible risque, qui ont tout de même un impact important sur les affaires. Aussi, des stratégies de couverture du risque peuvent être mises en place en se servant de contrats à terme sur marchandises et de marchés d'options, lesquels permettront de se prémunir contre le risque sur marchandises.

Les contrats à terme climatiques constituent une autre avenue. D'ailleurs, le Chicago Mercantile Exchange (CME) a créé un marché dérivé climatique. Si le climat inhabituel peut nuire à votre entreprise, vous

### **la preuve scientifique étant plus claire... L'incertitude repose maintenant sur les détails – combien et à quelle vitesse?**

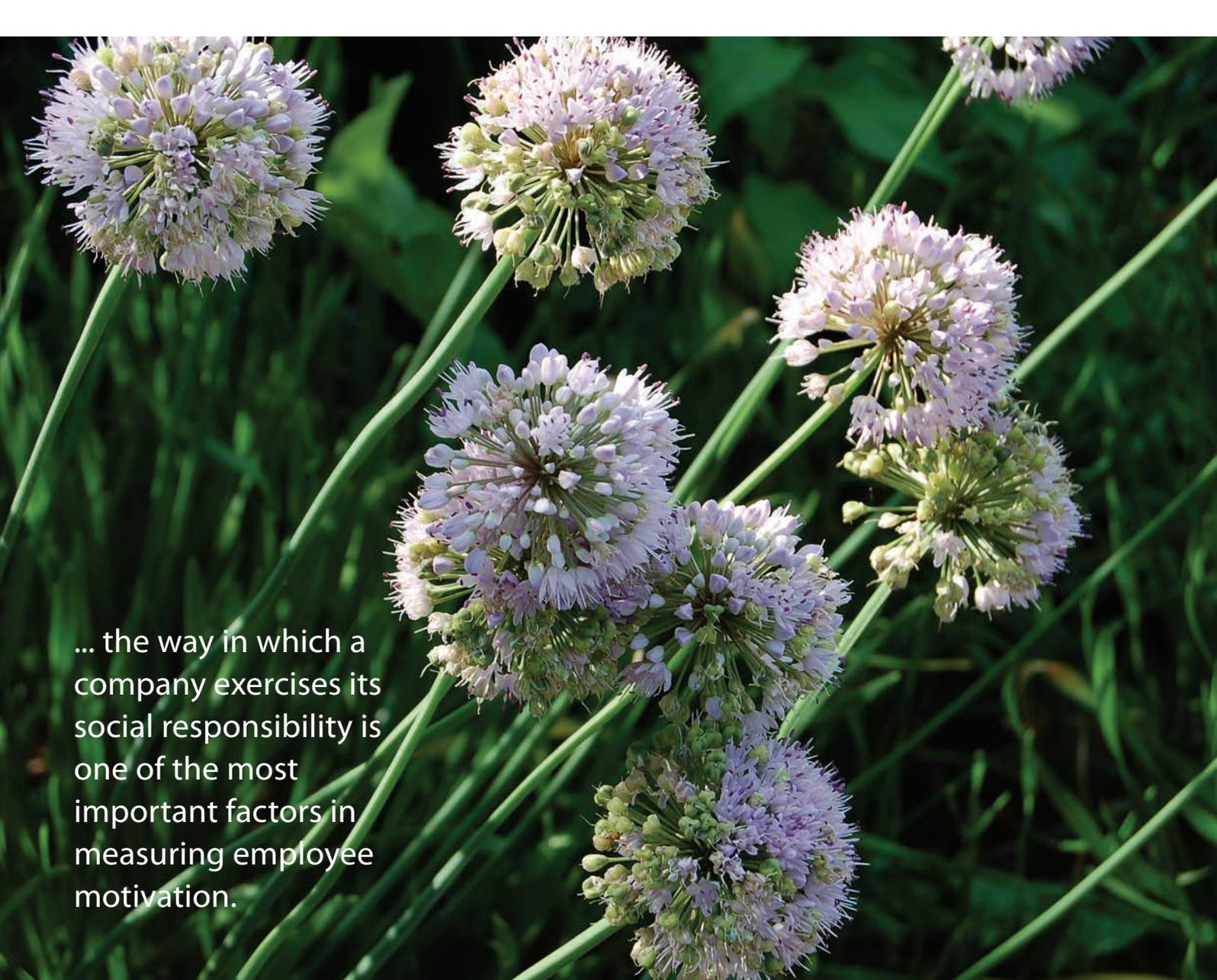
pouvez transférer votre risque à quelqu'un d'autre. À ce jour, les contrats à terme climatiques ont surtout été utilisés par les sociétés d'énergie.

Certes, ce phénomène s'étendra probablement à d'autres industries. Un grand pourcentage d'entreprises au Canada et aux États-Unis demeure vulnérable aux conditions climatiques d'une façon ou d'une autre. Par exemple, l'opérateur d'une station de ski, dont les revenus et les profits sont en baisse en l'absence de neige, pourrait compenser ses pertes, du moins partiellement, en réalisant des gains sur des contrats à terme climatiques échangés sur le CME ou des options sur des contrats à terme climatiques.

À court terme, les répercussions économiques les plus manifestes du changement de climat seront probablement les mesures préventives mises en oeuvre par les gouvernements du monde entier au cours des deux ou trois prochaines années. En effet, les gouvernements semblent maintenant prêts à aborder ce qui sera vraisemblablement le défi économique le plus important du siècle actuel.

Qui plus est, la perception du public à l'égard du changement climatique a énormément évolué au cours des quelques dernières années. Au début du 21<sup>e</sup> siècle, il subsistait suffisamment d'incertitudes scientifiques pour que la population ne sache plus qui croire – les sceptiques ou les environnementalistes. Aujourd'hui, les perceptions politiques et commerciales sont très différentes; la preuve scientifique étant plus claire. Il serait difficile de trouver un chercheur dans le domaine qui soit en désaccord avec les principes de base. L'incertitude repose maintenant sur les détails – combien et à quelle vitesse?

Continuez votre lecture à la page 25



... the way in which a company exercises its social responsibility is one of the most important factors in measuring employee motivation.



la façon dont l'entreprise exerce sa responsabilité sociale comme l'un des facteurs importants dans la mesure de la mobilisation des employés.

## The Strategic Nature of Sustainable Development

Because the well-being of our communities, today and in the future, depends on a healthy environment, and because the economy should ultimately serve this purpose, a redesign of the traditional development model is long overdue. We need to rethink production and consumption methods and persuade businesses to voluntarily take measures to reduce their ecological footprint. Alternative solutions to current production methods do exist. Some are in the process of being developed, while others are just waiting to be discovered. It's simply a matter of putting the human mind to the challenge.

Production is now so intense that natural resources can no longer renew themselves fast enough to keep up with their exploitation. This means that we have to be more responsible about growth. There is

**...citizens need to be aware... of the very real power they hold when making their consumption choices.**

no question that corporate governance must evolve in this direction. To make the shift, managers must now broaden their analytical framework when assessing the risks their decisions pose, especially with regard to the environment, and put measures in place that will mitigate and offset these risks. A good example of this would be the offsetting of greenhouse gases generated by a business's operations.

Also, at a time when the gap between the countries of the northern and southern hemispheres continues to widen, and the world's population increases at an unprecedented rate, it is essential that awareness becomes more widespread. In this respect, the scientific community is finally echoing the long-held fears of environmentalists, as shown in the recent report presented in Paris by the *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC), mandated by the UN.

Economists and politicians have also taken an interest in these issues, as demonstrated in the *Stern Report*, published in England,

## Le caractère stratégique du développement durable

Parce que l'environnement est une condition pour assurer le bien-être des collectivités actuelles et futures et parce que l'économie doit être mise au service de cette finalité, il est plus que temps d'accélérer la révision du modèle traditionnel de développement. Il faut repenser les modes de production et de consommation et amener les entreprises à prendre volontairement des mesures pour réduire leur empreinte écologique. Des solutions alternatives aux modes de production actuels existent, certaines sont en cours de développement alors d'autres n'attendent qu'à être découvertes, l'esprit humain ne demandant qu'à être mis au défi.

L'intensité de la production ne permettant plus aux ressources naturelles de se renouveler au rythme de leur exploitation, il faut en arriver à «responsabiliser» la croissance. La gouvernance des entreprises se situe en ce sens.

Pour ce faire, les dirigeants sont appelés dès maintenant à élargir le cadre d'analyse des risques de leurs décisions, notamment sur l'environnement, et à mettre en œuvre des mesures pour les atténuer et les compenser. La compensation des gaz à effet de serre générés par les opérations d'une entreprise en est un bel exemple.

Aussi, à l'heure où l'iniquité se creuse entre les pays du Nord et du Sud et où la population mondiale croît à un rythme sans précédent, la prise de conscience doit se répandre plus largement. À cet égard, la communauté scientifique fait enfin écho aux préoccupations depuis longtemps énoncées par les environnementalistes comme en fait foi notamment le récent rapport présenté à Paris par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) mandaté par l'ONU.

Les économistes et les politiciens s'intéressent aussi à ces enjeux comme le démontre l'intérêt porté envers le «rapport Stern» publié en Angleterre, celui-là même qui annonce un réveil brutal pour l'économie

**...il faut éveiller les citoyens aux enjeux de la surconsommation et au pouvoir véritable que représentent leurs choix de consommation.**



which predicts a brutal wake-up call for the world economy if the international community doesn't take major steps to fight climate change and revise the way the market works.

Also, in an era where individualism and "wild" capitalism have never been as rampant, governments have a responsibility to act by regulating the markets towards a greater consideration for the common good, whether it be social or environmental. And we expect them to accomplish this by ensuring that the judicial frameworks are "intelligent", in other words, that they make it worthwhile for the businesses that are willing and committed to improving their level of social responsibility and impose significant penalties on those that overexploit for the sole purpose of very short-term maximum economic gain.

At the same time, citizens need to be made aware of the consequences of over-consumption, and of the very real power they have when making their consumption choices. The same applies to investors and shareholders who have unrealistic yield expectations of their savings and investments. These unrealistic expectations have had a perverse effect on business governance and management by encouraging executives to overemphasize the short-term at the expense of the long term, and a long-term vision is what you need to ultimately achieve sustainability.

#### **From Concept to Reality**

Sustainable development is no longer an abstract concept, as discussed in the recent report of the *National Round Table on the Environment and the Economy*, which clearly identifies the main steps that must be taken to induce the financial markets to gradually shift towards sustainability.

Yes, we have a number of obstacles to overcome to get there. However, it can be done by involving all those who are active in financial market operations – like the regulatory authorities, credit rating agencies, stock exchanges and financial analysts. The participation of major institutional investors and the educational institutions or professional associations responsible for training the business managers and administrators of today and tomorrow is also essential to achieve this objective.

It seems to follow that an investment manager would naturally be inclined to choose socially responsible companies that are governed by a consideration for their various stakeholders' interests, that are conscious of the need to reduce the impact their activities have on the environment, that understand that their most precious assets are the people who work for them day in day out, and that give back to the communities that welcome them.

But the market doesn't seem to catch on that these factors are behind the long-term survival of the successful companies identified by Jim Collins. Why? Because, in general, investment managers are responsible for shares for such a short period of time that they incur very little risk in disregarding the social and environmental factors of sustainable development.

To begin to solve this problem, we need to create conditions that will foster consideration of non-financial factors in the rating of companies. It's a necessary process, and a developing trend, particularly in Europe, but also in the United States, where there are credit

**It is extremely dangerous for a company to use "showcase ethics" by creating a "green image" that doesn't correspond with reality.**

rating agencies that "rate" companies based on these factors. These agencies are a rapidly developing sector, and are gaining prominence; their reports are consulted more and more often by investors.

#### **A Strategic Issue**

Until financial markets take these new expectations into consideration, business executives who have vision will incorporate environmental and social factors into their strategic assessment and business development model to take advantage of the opportunities instead of eventually being penalized for their failure to act.

In the long term, governments will intensify the application of the "polluter pays" principle; consumers will be more informed and also less reluctant to choose companies that are ethically concerned about their products. In fact, some financial institutions have already begun to set loan conditions according to the risks that a company represents. Disregarding environmental and social factors today could lead to greater operational and reputation risks tomorrow, and these considerations weigh heavily when a company's longevity is at stake.

Several large multinational companies have already suffered the effects of social and/or environmental irresponsibility, and others have put a lot of energy into cleaning up their image in order to avoid consumer boycotts or criticism from environmentalists or human rights organizations.

#### **A Step-by-Step Approach**

Introducing social and environmental factors into a company's business development can be a fairly daunting proposition, it's true,

mondiales si la communauté internationale ne donne pas un grand coup pour lutter contre les changements climatiques et réviser les mécanismes du marché.

Ainsi, à l'ère où l'individualisme et le capitalisme «sauvage» atteignent leur paroxysme, les gouvernements ont la responsabilité d'agir en régulant les marchés vers une plus grande considération du bien commun, que ce soit sur le plan social ou environnemental. Pour ce faire, on attend d'eux qu'ils veillent à ce que les encadrements juridiques soient «intelligents», c'est-à-dire avantageux pour les entreprises disposées et engagées à améliorer leur performance en matière de responsabilité sociale et significativement pénalisants pour celles qui exploitent à outrance, avec la seule perspective du rendement économique maximal à très court terme.

Parallèlement, il faut éveiller les citoyens aux enjeux de la surconsommation et au pouvoir véritable que représentent leurs choix de consommation. Il en est de même pour les épargnants et les actionnaires qui entretiennent des exigences irréalistes à l'égard du rendement de leurs épargnes et de leurs investissements. Ces exigences ont eu des effets pervers sur la gouvernance et la gestion des entreprises, en incitant leurs dirigeants à mettre plus d'emphasis sur une vision à très court terme

## En effet, il est très hasardeux pour une entreprise de faire de l'éthique de vitrine en se forgeant une image «verte» ne correspondant pas à la réalité.

(pour ne pas dire au trimestre) au détriment d'une nécessaire vision à long terme devant mener ultimement à la durabilité.

### Un concept de plus en plus concret

Le développement durable n'est plus un concept abstrait comme en témoigne le récent rapport de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie qui identifie clairement les principales actions qui doivent être posées pour amener les marchés financiers à évoluer graduellement vers la durabilité.

Il faut le reconnaître, il y a de nombreux obstacles à lever pour y arriver. Cela sera possible en impliquant tous les joueurs qui interviennent dans le fonctionnement des marchés financiers tels les autorités réglementaires, les agences de notation, les bourses et les analystes financiers. Les grands investisseurs institutionnels sont incontournables dans la poursuite de cet objectif ainsi que les maisons d'enseignement ou les ordres professionnels qui forment les gestionnaires et les administrateurs d'entreprises d'aujourd'hui et de demain.

On peut penser qu'il coule de source qu'un gestionnaire de placements soit naturellement enclin à choisir des entreprises socialement responsables, c'est-à-dire des entreprises qui sont soucieuses d'une gouvernance guidée par une volonté de prendre en compte les intérêts de leurs diverses parties prenantes, qui sont conscientes de la nécessité de réduire les effets de leurs activités sur l'environnement, qui ont compris que leur capital le plus précieux est la force vive que représente les personnes qui travaillent pour elles au quotidien et finalement, qui assurent un juste retour aux collectivités qui les accueillent.

Mais voilà, le marché ne semble pas capter ces facteurs qui rendent pérennes les entreprises à succès identifiées par Jim Collins. Pourquoi? Parce qu'en général, le temps de détention des actions par les gestionnaires de placements est tellement court qu'ils encourrent très peu de risque à ne pas considérer les facteurs sociaux et environnementaux dans une perspective de développement durable.

Pour agir sur cette problématique, il faut donc mettre en place les conditions qui mèneront à la prise en compte des facteurs extra financiers dans l'évaluation des entreprises.

Il faut en arriver là et c'est la tendance qui se développe en particulier en Europe, mais aussi aux États-Unis où il existe des agences de notation qui «cotent» les entreprises en considérant ces facteurs. Ces agences constituent un secteur en plein développement et gagnent en notoriété; leurs rapports sont de plus en plus consultés par les investisseurs.

### Un enjeu stratégique

D'ici à ce que les marchés financiers intègrent ces nouvelles exigences, les dirigeants d'entreprises visionnaires ajouteront à leur réflexion stratégique la prise en compte des facteurs environnementaux et sociaux à leur modèle de développement des affaires, et ce pour en tirer partie au lieu d'être éventuellement pénalisés par leur inaction.

En effet, à long terme, les gouvernements accentueront l'application du principe du pollueur-payeur, les consommateurs seront plus avertis et n'hésiteront plus à choisir les entreprises ayant le souci éthique de leurs produits.

Aussi, les institutions financières ont déjà commencé à fixer les conditions des prêts qu'elles consentent en fonction des risques que représente l'entreprise. Mettre au rancart aujourd'hui les facteurs environnementaux et sociaux pourrait se traduire demain par un accroissement des risques opérationnels et de réputation, ce qui pèse lourd lorsqu'on est soucieux d'assurer la pérennité d'une entreprise.

Plusieurs grandes multinationales en ont subi les effets et d'autres déploient beaucoup d'énergie pour redorer leur image et éviter la sanction des consommateurs ou la dénonciation des environnementalistes ou encore celle des organisations vouées à la protection des droits humains.

### Une démarche étape par étape

Introduire les facteurs sociaux et environnementaux au développement des affaires d'une entreprise peut sembler un défi de taille, c'est vrai, mais comme tout grand projet, il s'agit d'en planifier soigneusement les étapes, de prioriser les initiatives qui auront le plus d'impacts et de garder le cap en assurant une communication qui sera en lien avec la capacité réelle de l'entreprise. En effet, il est très hasardeux pour une entreprise de faire de l'éthique de vitrine en se forgeant une image «verte» ne correspondant pas à la réalité. Vaut mieux opter pour une approche plus sobre et être transparent sur l'état des lieux et communiquer pé-



but like all large-scale projects, it's simply a matter of carefully planning the steps, prioritizing the initiatives that will have the greatest impact, and staying on course by ensuring that you can deliver on the promises you make. It's extremely dangerous for a company to use "window dressing" ethics" by creating a "green" image that doesn't reflect reality. It's better to opt for a more cautious approach and be transparent about the status of the initiative and periodically report tangible improvements. This is how a company will gain the support of its stakeholders.

#### Conditions for Success

What conditions will increase this type of initiative's chances of success? Here are just some conditions, but more are just waiting to be added.

1. A committed president and CEO who can assume a leadership role in terms of having sustainable development recognized as a core company value and who will stand firm when pressured to change priorities.
2. A formal policy adopted by the board of directors after consulting with stakeholders who can help implement the policy. This document will define the policy's reach and contain the principles that will eventually guide decisions and determine the roles and responsibilities of the personnel concerned.
3. Communicating the meaning of the policy to the management teams to ensure they have the same understanding so that it can be implemented through engagement rather than coercion.
4. A person under the direct authority of the president and CEO who is responsible for positioning the policy, and who will monitor the issues, challenges and opportunities, support the management teams, supervise the policy's development and coordinate meetings with the stakeholders.
5. Assessing the company's performance in this area and introducing specific objectives in the company's strategic plan.
6. The allocation of the basic resources required to create a team of specialists in applied ethics, sustainable development and the environment and possible access to NGOs with an environmental mission to support the company in its efforts, as well as university chairs dedicated to these fields of study in order to have access to the latest knowledge in the field.
7. The implementation of initiatives that have been identified and prioritized, following a cost/benefit analysis that includes environmental, social and economic factors, starting with issues involving energy efficiency, by-product management, responsible purchasing, etc.

8. Providing policy-makers with training on ethical analysis, decision-making (applied ethics) and integrating sustainable development principles, which require constantly assessing the relationship between environmental, social and economic values.

9. Awareness and continued participation of employees as well as clients, who will be in a better position to make informed choices if they are kept up to date about the progress we are making.

10. The implementation of "green squads," who can encourage employees to support the company's initiatives. The mission of these volunteer squads is to raise their co-workers' awareness of what they can do every day to support the company's efforts.

11. The development of an annual report in which the company can discuss its achievements, difficulties, and remedial measures. Remember: what we are looking for is gradual and continued improvement.

12. As required, the introduction of goals in managers' and employees' profit-sharing plans.

All we can do is encourage companies to start thinking about ways to improve their level of social responsibility. Why wait until you are forced to do it? This project is a great way to engage employees because the underlying issues are current and very important to many Canadians. Surveys reveal that for a large part of the country's population, the environment has become the number-one concern.

Hewitt, a firm that rates companies interested in qualifying as top employers, has specifically determined that the way in which a company exercises its social responsibility is one of the most important factors in measuring employee engagement. The trend is irreversible. It's time to act. We must stop looking at sustainable development as one more constraint imposed on companies, but see it instead as a source of great opportunities to explore.

When we make it a value, sustainable development becomes a source of motivation and creativity. If management demonstrates a real desire to move in this direction, employees will be motivated to look for solutions.

By starting the analysis process now, we avoid knee-jerk reactions to new expectations in the future, and give ourselves a framework to plan the long-term investments required to maximize the benefits. Little by little, the initiatives implemented by a company will impact on its brand name and its value will be taken into consideration, especially when the time comes to put shares on the market. Gradually, consumers will change their consumption choices. And while it may seem idealistic today, there's a good chance that in the long term, a company's social responsibility record will figure among the selection criteria of the companies with which consumers would like to do business. Would you like to be one of these companies?

Please see works cited on page 25

riodiquement les améliorations tangibles. C'est ainsi qu'une entreprise gagnera la sympathie de ses parties prenantes.

#### Conditions de succès

Quelles pourraient être les conditions de succès d'une telle démarche ? Bien entendu, elles ne sont pas limitatives et ne demandent qu'à être enrichies ...!

1. Un président et chef de la direction convaincu qui saura assumer un leadership pour faire reconnaître le développement durable comme une valeur intrinsèque de l'entreprise et qui restera ferme dans les moments où des pressions sont exercées pour prioriser d'autres positionnements.
2. Une politique formelle adoptée par le conseil d'administration à la suite d'une consultation des parties prenantes pouvant collaborer à sa mise en œuvre. Cette politique fixera la portée de la politique, contiendra les principes devant éventuellement guider les décisions et déterminera les rôles et responsabilités des acteurs concernés de l'entreprise.
3. La diffusion du sens à donner à la politique auprès des équipes de gestion pour en assurer une compréhension commune en vue d'une mise en œuvre privilégiant la mobilisation à la coercition.
4. Un responsable du positionnement relevant de l'autorité directe du président et chef de la direction qui assurera une vigie des enjeux, défis et opportunités, alimentera les équipes de gestion, veillera à l'évolution de la politique et coordonnera les consultations auprès des parties prenantes.
5. L'établissement d'un diagnostic de la performance de l'entreprise à ce chapitre et l'introduction d'objectifs spécifiques dans son plan stratégique .
6. L'allocation des ressources minimales requises pour la constitution d'une équipe composée de spécialistes en éthique appliquée, en développement durable et en environnement et le recours possible à des ONG ayant une mission environnementale pour appuyer l'entreprise dans ses démarches et aux Chaires universitaires dédiées à ces champs d'étude pour être à la fine point des connaissances.
7. Mise en œuvre des initiatives identifiées et priorisées qui seront précédées d'une étude coût/bénéfice incluant les facteurs environnementaux, sociaux et économiques. Commencer par les questions touchant l'efficacité énergétique, la gestion des matières résiduelles et les achats responsables ...
8. Formation des décideurs à la réflexion et à la prise de décision éthique (éthique appliquée), l'intégration des principes du développement durable exigeant d'évaluer constamment les rapports entre les valeurs environnementales, sociales et économiques .

9. Sensibilisation et participation continue des membres du personnel et aussi de la clientèle qui sera alors mieux à même de faire un choix éclairé si on la tient informée de l'évolution de nos efforts.

10. Mise en place d'«escouades vertes» faisant appel à l'implication des employés pour appuyer les initiatives de l'entreprise. Ces escouades formées de personnes volontaires auront pour mission de sensibiliser leurs collègues sur les gestes qu'ils peuvent poser au quotidien pour appuyer les efforts de l'entreprise .

11. Développement d'un rapport annuel permettant à l'entreprise de rendre compte de ses réalisations, des difficultés rencontrées et des mesures de redressement mises de l'avant le cas échéant. Attention : cherchez l'amélioration graduelle et continue ...

12. Au besoin, introduction d'objectifs dans les régimes d'intéressement des gestionnaires et des employés.

On ne peut qu'encourager les entreprises à amorcer leurs réflexions pour identifier de quelle façon elles pourront améliorer leur performance en matière de responsabilité sociale. Pourquoi attendre d'y être contraintes ? C'est un projet très mobilisant pour les employés parce que les préoccupations sous-jacentes sont contemporaines et qu'elles rejoignent le cœur d'une grande partie de la population canadienne comme en témoignent les sondages qui révèlent que l'environnement est devenu leur première préoccupation.

La firme Hewitt, qui évalue les entreprises voulant se qualifier parmi les employeurs de choix, identifie notamment la façon dont l'entreprise exerce sa responsabilité sociale comme l'un des facteurs importants dans la mesure de la mobilisation des employés. La tendance étant irréversible, c'est le temps de passer à l'action ! Il faut décidément mettre au rancart l'idée que le développement durable est une contrainte additionnelle pour les entreprises, elle est plutôt une source d'opportunités à explorer.

Il faut comprendre que placer au rang de valeur, le développement durable devient une source de motivation et de créativité. Si la direction démontre sa volonté réelle d'aller en ce sens, les employés seront tournés vers la recherche de solutions.

En débutant maintenant la réflexion, on évite les décisions précipitées pour répondre à de nouvelles attentes, on se donne un cadre permettant de planifier à long terme les investissements requis pour récupérer le maximum de bénéfices. Peu à peu, les initiatives mises de l'avant influenceront sur la marque de l'entreprise dont la valeur est de plus en plus considérée quand vient notamment le temps d'émettre des actions sur le marché. Graduellement, les consommateurs vont aussi évoluer dans leurs choix de consommation et même si cela peut sembler utopique aujourd'hui, il est fort à parier qu'à long terme, le positionnement en responsabilité sociale figurera parmi les critères de sélection des entreprises avec lesquelles ils souhaiteront faire affaire. Voudrez-vous être de ce nombre ?

WORKS CITED à la page 26



Human activities - if they remain unchecked - will lead to the destruction of life on this planet or certainly life as we know it.

En laissant libre cours aux activités humaines, celles-ci entraîneront la destruction de la vie sur cette planète ou, à tout le moins, de la vie telle que nous la connaissons.



For the second time since Environics began tracking polling in 1976, the environment is the number one concern of Canadians.

The last time the environment surpassed health care and economic concerns was in 1990. The surge in ecological concern was fueled by the hottest summer on record (1988), as well as environmental disasters such as the massive Union Carbide gas leak in Bhopal, India, which had a death toll in the thousands, and the ecologically devastating oil spill from the Exxon Valdez into Prince William Sound in March 1989.

We have had our own recent environmental disasters (the massive tsunami in south-east Asia, Hurricane Katrina, and—much less deadly but closer to home—the virtual leveling of Stanley Park in

Pour la deuxième fois depuis qu'Environics a commencé à sonder l'opinion publique en 1976, l'environnement devient la principale préoccupation dans l'esprit des Canadiens, surpassant les enjeux relatifs à l'économie et la santé.

La fois précédente remontait à 1990. À l'époque, la vague de préoccupation écologique avait été alimentée par l'été 1988, l'été le plus chaud jamais enregistré. Une préoccupation renforcée par des désastres environnementaux comme la fuite de gaz à l'usine d'Union Carbide à Bhopal, en Inde, ayant entraîné le décès de milliers de personnes ainsi que le déversement de pétrole du Exxon Valdez dans le golfe du prince William en mars 1989.

Récemment, nous avons été touchés par d'autres désastres écologiques (le tsunami dévastateur en Asie du Sud-Est et l'ouragan Katrina)

## The Polar Bear Express

## Le polar bear express

Vancouver and Point Pleasant Park in Halifax as a result of unusually volatile weather. Instead of blistering summers, today Canadians are fretting about eerily balmy winters. That famous oil-soaked sea bird in Prince William Sound has been displaced in the public imagination by the polar bear clinging pathetically to a melting ice cube. Friends -email me pictures of golf outings in January—in Ontario, not some temperate coast somewhere.

Along with all this experiential evidence is the mounting evidence of the world's scientists and the compelling rhetoric of former U.S. vice president Al Gore in his Oscar-winning documentary *An Inconvenient Truth*. A recent analogy is perhaps smoking – a habit that has gone from cool to stupid in a generation. Scientific evidence - most notably the U.S. Surgeon General's report - led more and more of us to conclude that there was indeed a connection between smoking and our friends and relatives dying prematurely of cancer. Science and personal experience makes for a compelling combination.

On climate change, we seem to have reached a tipping point. U.K. Prime Minister Tony Blair has inspired his government to convert

et – beaucoup moins meurtriers, mais plus près de nous – les nivellements quasi complets des parcs Stanley de Vancouver et Point Pleasant de Halifax, une situation provoquée par des conditions climatiques exceptionnellement instables. Aujourd'hui, les Canadiens s'inquiètent davantage des hivers anormalement doux que de la chaleur accablante des étés. Ainsi, ce célèbre oiseau couvert de pétrole dans le golfe du Prince William a été supplanté dans l'imaginaire collectif par un ours polaire pitoyablement agrippé à un cube de glace fondante. Du reste, des amis m'envoient des photos de parties de golf en plein mois de janvier – pas sur la côte tempérée d'un pays chaud, mais bien en Ontario.

De plus en plus de preuves recueillies par les chercheurs de partout au monde, ainsi que la rhétorique percutante présentée par l'ancien vice-président américain Al Gore dans son documentaire primé *An Inconvenient Truth* (Une vérité qui dérange), s'ajoutent à ces expériences tangibles. En fait, le phénomène peut être comparé à celui de la cigarette : fumer est passé de branché à stupide en une seule génération. Des observations scientifiques, notamment le rapport du Directeur du Service de santé publique des États-Unis, ont amené plusieurs d'entre nous à conclure qu'il existe véritablement un lien entre la cigarette et la

to the new environmental religion. The report of Sir Nicholas Stern on the environment is not just famous in Britain, but also grabs headlines when he visits Canada.

Here at home, the Liberal party selected a new leader whose dog is called Kyoto and who has promised, if elected, to be the first truly green prime minister. The party that calls itself Green is at record levels of popular support in the polls, consistently above ten per cent. The NDP is green. The separatist Bloc is green. Even the federal Conservatives, not so long ago global warming deniers, now promise a serious made-in-Canada environmental policy.

Environmentalists see the current wave of environmentalism as the third wave. The first was concerned with conservation of wilderness areas and led to the establishment of national parks across North America in the early part of the 20th century. The second wave fol-

We are all in this together. We want government to lead. We want industry to lead. And we want individuals to lead too. Individuals like David Suzuki and a host of environmental non-governmental organizations (ENGOS) have been leading for decades—but have sometimes had trouble drumming up followers. Economists in increasing numbers are stepping up to the plate and insisting we price air and water properly, and no longer consider these essential resources free (in economic terms, valueless). They are looking at engineering tax policy that rewards responsible environmental behaviour rather than behaviour that pollutes or warms the planet.

Companies are jumping on the bandwagon too. The world's largest retailer, Wal-Mart, has signed on to buy Bullfrog Power, Ontario's only 100% green power provider. Individuals are also signing up for the privilege of paying a bit more for green power, just as in the

## We are all in this together.

**We want government to lead. We want industry to lead. And we want individuals to lead too.**

lowed the publication of *Silent Spring* by Rachel Carson in 1962. The second wave was also spurred in part by photographs astronauts sent back from space: for the first time, human beings beheld an image of their terrestrial home—looking startlingly small and fragile from outer space. The first Earth Day took place in 1970, partly in response to this world-changing image. The concern that grounded the second wave was mainly about pollution and the threat it posed to human health. Now in the third wave, the threat goes beyond a few endangered species or a few toxins in our air and water—the threat is to the whole human species, indeed all species. Human activities - if they remain unchecked - will lead to the destruction of life on this planet or certainly life as we know it. Unlike the dinosaurs who preceded us, the fickle finger of fate will not cause our extinction; it will be a suicide. (And we think of ourselves as more intelligent than those oafish reptiles.)

For a number of years, we at Environics have called environmentalism Canada's new secular religion. Like the old-time religion so many of us baby boomers questioned and often rejected in the 1960s, the new secular religion serves as a contemporary moral yardstick—but the moral requirements are different. Like the old religion, the new religion of environmentalism holds before us standards of behaviour that exceed for the vast majority of us what we routinely execute in everyday life. As a result, many of us feel guilty and wonder what we can do to solve the problem.

True, as Canadians, our first reaction is to call upon government (the good guy) to regulate industry (the bad guy) but our polling also shows that in our hearts, we know that we as individuals are bad guys too. Canadians admit to pollsters that, though individual citizens may not have as great an impact as multinational corporations, we all have a part to play.

Middle Ages, Catholics bought indulgences (moral credits) from the church to purportedly lessen the time the purchaser would spend in purgatory.

Soon we will all be able to know our own and our family's environmental and carbon footprints. And like industries, we will be able to trade in carbon credits. Want to fly to London? Just buy a carbon credit from someone who walks, cycles or takes transit to work.

Companies will go green, first by buying green power, then by subsidizing green behaviour such as subsidized transit passes. Further leadership will come from government as they devise environmental fiscal reform and more rational tax policies.

For investors, the possibilities in the new world of sustainable environmentalism will be legion. Everything from new technologies to clean coal will be on the table. Even what's old (nuclear) may be new again.

As well as the consumer marketplace, the new environmentalism will have implications for human resources. Canadians want to work for good companies: those with fair hiring practices, those that treat their employees—in Canada and abroad—as human beings, and those with solid community engagement. In the future, Canadians will be just as repulsed by the idea of working for an environmentally irresponsible business as they are today by the idea of working for a company that would refuse to hire people of a particular ethnic or religious group. Green behaviour is becoming so normative that stragglers will be shamed into compliance and gas-guzzling SUVs will join the dinosaurs in the museum while smart leaders chase after the newest innovations to simultaneously heal the planet and nail the bottom line.

mort prématurée de nos parents et amis. La science et l'expérience se révèlent donc une combinaison concluante.

Quant au changement climatique, il semble que nous ayons atteint un point de non-retour. Le premier ministre du Royaume-Uni Tony Blair a même inspiré son gouvernement à se convertir à la nouvelle religion environnementale. Le rapport sur l'environnement de Sir Nicholas Stern n'est pas célèbre seulement en Grande-Bretagne, mais il fait également les manchettes lors des passages de son auteur au Canada.

Ici au pays, le Parti libéral s'est choisi un chef dont le chien se nomme Kyoto. Et ce même chef a promis, s'il est élu, d'être le premier véritable premier ministre vert. D'autre part, le parti Vert a atteint un niveau de soutien populaire sans précédent dans les sondages, avec un taux toujours supérieur à 10 %. Le NDP est vert. Le Bloc Québécois est vert. Même les conservateurs fédéraux – qui niaient jusqu'à tout récemment

mentales qui excèdent ce que la vaste majorité des gens parviennent à réaliser au jour le jour. Beaucoup d'entre nous se sentent donc coupables et se questionnent sur la façon de résoudre le problème.

Il est vrai qu'en tant que Canadiens, notre premier instinct est d'inviter le gouvernement (les bons) à réglementer l'industrie (les méchants). Mais les résultats de sondages indiquent que nous sommes conscients de faire aussi partie des méchants en tant qu'individus. Les Canadiens admettent aux sondages que, bien que l'impact d'un seul citoyen soit inférieur à celui d'une corporation multinationale, chacun d'entre nous a son rôle à jouer.

Certes, cette situation dépend de nous tous. Ainsi, nous voulons que le gouvernement prenne les devants. Nous voulons que l'industrie prenne les devants. Et nous voulons que les individus prennent les devants. Des individus comme David Suzuki ainsi qu'une foule d'organismes envi-

## ...cette situation dépend de nous tous.

Ainsi, nous voulons que le gouvernement prenne les devants. Nous voulons que l'industrie prenne les devants. Et nous voulons que les individus prennent les devants.

le réchauffement de la planète – nous promettent maintenant une politique environnementale canadienne rigoureuse.

En fait, les environmentalistes considèrent l'actuel déterminisme environnemental comme étant la troisième vague. Au début du vingtième siècle, la première vague s'est concentrée sur la conservation des milieux sauvages et a mené à la création de parcs nationaux partout en Amérique du Nord. La deuxième vague a suivi la publication, en 1962, du livre intitulé *Silent Spring* (Le printemps silencieux) de Rachel Carson, ainsi que la parution de photographies prises dans l'espace par les astronautes. Pour la première fois, les êtres humains ont pu contempler leur planète terre – étonnamment petite et fragile lorsque vue de si haut. Le premier Jour de la Terre s'est tenu en 1970, en partie en réponse à cette image de monde en changement. La pollution et son impact sur la santé humaine constituaient la préoccupation principale à l'origine de la deuxième vague. Avec la troisième vague, la menace s'étend au-delà de quelques espèces en voie de disparition ou de quelques toxines dans notre air et notre eau. Elle plane sur l'espèce humaine tout entière – à vrai dire, sur toutes les espèces. En laissant libre cours aux activités humaines, celles-ci entraîneront la destruction de la vie sur cette planète ou, à tout le moins, de la vie telle que nous la connaissons. Contrairement à l'extinction des dinosaures, la nôtre ne sera pas le fruit du hasard; il s'agira d'un suicide. Néanmoins, nous nous croyons plus intelligents que ces reptiles primitifs.

Depuis nombre d'années, chez Environics, nous considérons l'environnementalisme comme la nouvelle religion séculaire canadienne. Tout comme l'ancienne religion que tant de « baby-boomers » ont mise en doute et rejetée dans les années 60, la nouvelle religion séculaire établit un barème des valeurs morales contemporaines – seules les exigences morales sont différentes. Comme la religion traditionnelle, le nouveau culte voué à l'environnement nous place face à des normes comporte-

ronnementaux non gouvernementaux (OENG) montent au front depuis des années, mais ils ont parfois éprouvé des difficultés à recruter des disciples. Aujourd'hui, un nombre croissant d'économistes se prononcent et insistent pour qu'une valeur soit attribuée à l'air et à l'eau, et que ces ressources ne soient plus considérées comme gratuites (ou sans valeur économique). Ils considèrent la mise en oeuvre d'une politique fiscale qui récompenserait les comportements écologiques, plutôt que les comportements qui polluent ou réchauffent la planète.

De plus, les entreprises suivent le courant. Le plus important détaillant au monde, Wal-Mart, a conclu une entente avec Bullfrog Power, le seul fournisseur d'électricité entièrement verte en Ontario. Des individus sont aussi prêts à payer un peu plus cher pour de l'énergie verte tout comme les catholiques qui, au Moyen Âge, achetaient des indulgences (crédits moraux) à l'Église afin de diminuer le temps qu'ils auraient à passer au purgatoire.

Bientôt, nous pourrions tous connaître notre propre bilan carbone et celui de notre famille. Comme les industries, nous serons en mesure d'échanger des crédits carbone. Vous voulez prendre l'avion vers Londres? Pas de problème: achetez un crédit carbone à quelqu'un qui marche, fait de la bicyclette ou utilise le transport en commun.

Les entreprises prendront le tournant vert en achetant d'abord de l'énergie verte et en subventionnant ensuite les comportements écologiques (comme les cartes d'abonnement au transport en commun subventionnées). Le gouvernement assumera un leadership additionnel en élaborant des réformes budgétaires environnementales et des politiques fiscales plus rationnelles.

Pour les investisseurs, les occasions présentées par ce nouveau monde d'environnementalisme durable seront légion. Toutes les possibilités se-

Continuez votre lecture à la page 26

*A Greener Economy, continued from page 13.*

therefore make a great deal of sense. The issue, then, is when, where and how (this is where things get complicated).

The bottom line is that in general, government initiatives will involve upfront costs at the micro level for specific companies in exchange for future environmental and macro-economic benefits. These upfront costs will be necessary to avoid much larger costs in the long term. As we head towards a greener economy, the business sector has an important role to play. Business leaders will be called on to address both the challenges and the opportunities that lie ahead.

*Une économie plus verte, continuez votre lecture de la page 14.*

Autrement dit, si vous avez accordé peu d'importance au Protocole de Kyoto signé en 1997, ne vous blâmez pas. Il s'est passé bien des choses depuis dix ans, particulièrement au cours des trois dernières années. Les prévisions demeurent encore incertaines du fait de la complexité du sujet, mais la relation de cause à effet est à présent beaucoup plus largement acceptée.

Par conséquent, nous pouvons nous attendre à ce que de nombreuses nouvelles initiatives gouvernementales soient dirigées vers le cœur du problème, à savoir, les émissions de CO<sub>2</sub> attribuables aux activités humaines. L'établissement d'un plafond des émissions et d'un système d'échange de crédits carbone se révèle tout à fait logique. La question consiste à décider quand, à quel endroit et de quelle façon. Voilà où les choses se compliquent.

En fin de compte, les initiatives gouvernementales engendreront, de façon générale, des coûts initiaux au niveau local pour des entreprises spécifiques en échange de retombées environnementales et macroéconomiques éventuelles. Ces dépenses s'avèreront nécessaires pour éviter des coûts exorbitants dans un avenir plus lointain. Alors que nous amorçons le virage vers une économie plus verte, le secteur des affaires a un rôle important à jouer. Les dirigeants d'entreprises seront appelés à reconnaître à la fois les défis et les possibilités.

*The Strategic Nature of Sustainable Development, works cited.  
Please see page 15 for the complete article.*

1. For reference and more information on the concept of life-cycle analysis, see <http://www.polymtl.ca/ciraig/ciraig.html>.

2. See the report from the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), mandated by the UN, which published the scientific chapter of its fourth report on January 29, 2007. The IPCC's mission is clearly defined: the goal of this intergovernmental organization, which enlists the assistance of several hundred researchers, is to provide the scientific community, policy makers and all representatives of the states that meet at international conferences on the climate, with the most complete and

impartial evaluation of the scientific and technical knowledge in the world related to climate change.

3. See [http://www.hm-treasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/stern\\_review\\_report.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm).

4. See <http://www.ethiquette.ca>.

5. See <http://www.nrtee-trnee.ca>.

6. Read "Bâties pour durer" and "De la performance à l'excellence". The author's in-depth research stands out: "contrary to the theories taught in business schools, "profit maximization" is not the main objective or motivation of visionary companies throughout their history. They are all guided by a fundamental ideology, intrinsic values and a sense of their usefulness that goes beyond the simple fact of making money (...). They accumulate more profits than businesses intent on revenue generation. They have a set of goals, including (...) making money."

7. See the websites of Vigeo, CoreRatings, Innovest in Europe and KLD in the United States.

8. These conditions were inspired by the strategy put forward by Desjardins Group.

9. In 2003, the Desjardins Group policy was the subject of a forum attended by elected officers the Group, managers and external experts, was sent to 17 regional councils of caisse representatives, and 97% of the 1,400 delegates present at the Annual General Meeting of the Group in 2005 voted in favour of it.

10. Was sent to the boards of directors of the Group's main entities, as well as the management committees of the various divisions of the Fédération des caisses Desjardins, the planning, coordination and oversight arm of the Group and centre of expertise for some 600 caisses in Quebec, Ontario and Manitoba.

11. Sustainable development was introduced for the first time in the Group's 2006 – 2008 Strategic Plan.

12. The Secretary General of the Group has three full-time employees assigned to the implementation of this positioning.

13. Desjardins is partnering with Équiterre, the St. Lawrence Corporation that administers Earth Day in Quebec, at [ethiquette.ca](http://ethiquette.ca).

14. Desjardins financially supports chairs in Eco-Consulting at the Université du Québec à Chicoutimi (a first in North America) and the chairs in sustainable development at the Université de Sherbrooke and the Université du Québec à Montréal. It also supports foundations dedicated to raising public awareness.

15. See the applied ethics program at the Université de Sherbrooke.

16. Desjardins carried out two surveys of more than 7,000 employees before launching the Desjardins Paper Challenge and its upcoming campaign, Change the World: One Step at a Time. The response rate to the surveys shows a high level of employee interest in the cause.

17. I invite you to read a recently published work entitled: "80 Hommes pour changer le monde – Entreprendre pour la planète", which won the 2005 Human Rights literary prize, and which surveys 80 of the most prosperous companies that have integrated sustainable development principles. We have to get rid of this deeply rooted belief that "the environment is not profitable". These entrepreneurs have demonstrated their capacity to "reconcile economy and ecology", to repeat the words of Jacques Languiand.

*La caractéristique stratégique du développement durable,  
continuez votre lecture de la page 15.*

1. Lire à ce sujet sur le concept de l'analyse du cycle de vie et référer à <http://www.polymtl.ca/ciraig/ciraig.html>

2. Voir à cet égard le rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), mandaté par l'ONU qui a publié le 29 janvier 2007 le chapitre scientifique de son quatrième rapport. La mission du GIEC\* est clairement définie : cet organe intergouvernemental mettant à contribution plusieurs centaines de chercheurs a pour vocation d'apporter à la communauté scientifique, aux décideurs et à tous les représentants des États réunis lors des conférences internationales sur le climat, l'évaluation la plus complète et la plus impartiale possible des connaissances scientifiques et techniques mondiales relatives au changement climatique.

3. Voir [http://www.hm-treasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/stern\\_review\\_report.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm)

4. Voir <http://www.ethiquette.ca>

5. Voir <http://www.nrtee-trnee.ca>

6. Lire «Bâties pour durer» et «De la performance à l'excellence». Il ressort notamment des recherches rigoureuses de l'auteur que «à l'opposé des théories enseignées dans les écoles de commerce, la formule de «maximisation des profits» n'a pas été l'objectif dominant ni la motivation première des entreprises visionnaires au cours de leur histoire. Elles sont toutes guidées par une idéologie fondamentale, des valeurs intrinsèques et un sens de leur utilité qui va au-delà du simple fait de produire de l'argent (...). Elles cumulent plus de profits que les entreprises tendues vers la réalisation de revenus financiers». Celles-ci poursuivent un ensemble de buts, dont (...) celui de faire de l'argent.

7. Voir les sites internet de Vigeo, CoreRatings, Innovest en Europe et KLD aux États-Unis

8. Ces conditions s'inspirent de la stratégie mise de l'avant par le Mouvement des caisses Desjardins.

9. La politique du Mouvement des caisses Desjardins a fait l'objet en 2003 d'un forum sur le sujet réunissant des dirigeants élus du Mouvement, des gestionnaires et des experts externes, d'une tournée des 17 conseils régionaux de représentants des caisses et d'un appui favorable des 1 400 délégués présents à l'Assemblée générale annuelle du Mouvement de 2005 par un vote de 97%.

10. Une tournée des comités de direction des principales composantes du Mouvement ainsi que des comités de gestion des premières vice-présidences de la Fédération des caisses Desjardins, organisme de planification, de coordination et de surveillance du Mouvement et centre d'expertise pour les quelque 600 caisses au Québec, en Ontario et Manitoba

11. Le développement durable a été introduit pour la première fois dans le Plan stratégique du Mouvement 2006-2008

12. Le Secrétariat général du Mouvement dispose de trois ressources à temps plein pour la mise en œuvre du positionnement

13. Desjardins s'est associé notamment à Équiterre, la Corporation St-Laurent qui administre le Jour de la Terre au Québec, à [ethiquette.ca](http://ethiquette.ca)

14. Desjardins appuie financièrement les chaires en Éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (une première en Amérique du Nord) et les chaires en développement durable de l'Université de Sherbrooke et de l'Université du Québec à Montréal. Il appuie également des Fondations dédiées à la sensibilisation du public

15. Voir à cet égard le programme d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke

16. Desjardins a réalisé deux sondages auprès de plus de 7 000 employés avant de mettre en œuvre son Défi Papier et sa prochaine campagne *Changez le monde : un geste à la fois*. Le taux de réponse à ces sondages démontre le grand intérêt des employés envers la cause.

17. Je vous invite à lire un ouvrage récemment publié intitulé : «80 Hommes pour changer le monde – Entreprendre pour la planète» qui a gagné le prix littéraire des Droits de l'Homme 2005, lequel recense 80 entreprises des plus prospères qui ont intégré les principes du développement durable. Il faut abattre le préjugé assez tenace voulant que «l'environnement n'est pas rentable» ! Ces entrepreneurs ont démontré leur capacité à «réconcilier l'économie et l'écologie» pour reprendre les propos de M. Jacques Languirand.

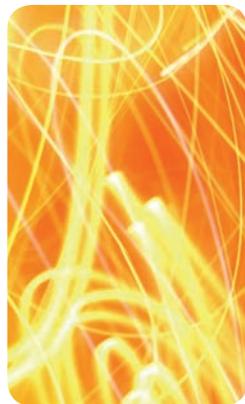
*Le polar bear express,  
continuez votre lecture de la page 24.*

ront envisageables, des nouvelles technologies au charbon propre. Même ce qui appartient au passé (le nucléaire) pourrait être renouvelé.

Tout comme pour le marché de la consommation, ce nouveau déterminisme environnemental aura des impacts sur les ressources humaines. Aujourd'hui, les Canadiens désirent travailler pour de bonnes entreprises : celles qui adoptent des méthodes d'embauche équitables, celles qui traitent leurs employés – au Canada et outre-mer – comme des êtres humains et celles qui jouissent d'une solide réputation en matière de mobilisation communautaire. À l'avenir, les Canadiens seront tout aussi dégoûtés à l'idée de travailler pour une entreprise irrespectueuse de l'environnement qu'ils le sont aujourd'hui à l'idée de travailler pour une entreprise qui refuse d'embaucher des gens appartenant à un groupe ethnique ou religieux. Le comportement vert est en voie de devenir si normatif que les retardataires auront honte de ne pas s'y conformer. Les véhicules utilitaires, grands consommateurs d'essence, iront rejoindre les dinosaures au musée pendant que les chefs de file astucieux poursuivront les dernières innovations pour guérir la planète tout en atteignant leurs objectifs commerciaux.

## What if?/ Et si... !

If you could implement one change in the world today, what would it be?  
Si vous pouviez changer une chose au monde aujourd'hui, de quoi s'agirait-il?



I would get the environment back on the international and national consciousness. After a major increase in environmental awareness in the 80s and 90s, it seems that the only time environmental issues receive serious consideration today are when there are significant looming economic impacts such as increasing gas prices...

Je ramènerais l'environnement dans les consciences ici au pays et partout dans le monde. Après une forte conscientisation dans les années 80 et 90, il semble que l'environnement retient maintenant l'attention seulement lorsqu'il génère un impact sur l'économie. La flambée des prix de l'essence en est un exemple. Je l'avoue, ce phénomène a changé ma propre vision, car je possède une fourgonnette énergivore comme la plupart des jeunes familles.

**Bob Lane, CUETS, Credit Union Electronic Transaction Services**

The change that I would like to implement is to help people identify their potential in life and encourage them to pursue their dreams.

J'aimerais aider les gens à identifier leur potentiel dans la vie et les encourager à poursuivre leurs rêves.

**Taimour Zaman, Access Group**

I would like to harness the Internet and eliminate all that is negative with it. The potential for e-commerce and trans-global communication is fantastic; however, there is a darker side that affects society in a negative manner. Knowing what we know now about this technology, I would have liked to have had greater reigns on who could set-up websites and police the purpose for which they are used.

Je voudrais repenser Internet en supprimant tous les aspects négatifs. Les possibilités du commerce électronique et des communications à travers le monde sont fantastiques. Cependant, il existe une facette plus sombre qui a des conséquences néfastes sur la société. Avec ce que nous savons sur Internet, j'aimerais avoir plus de contrôle sur les personnes qui mettent en place les sites et profiter d'une réglementation plus stricte sur les usages de ces sites.

**Glenn Vugts, Mor-Pac and Nu-Gro Canada Corporation**

I would like to give everybody hope. We are really advancing on all levels in the fields of business, law, health and education. We live in a world in which there are many challenges. These challenges, even those of a global scale, are surmountable. The best recent example that comes to mind is taken from Al Gore's film "An Inconvenient Truth", in which he states the international response to the report that there has been a hole in the ozone layer for about a decade. There is no longer a problem because we have collectively stopped using CFCs. There you go! There are solutions for every problem. We just need to attack it.

We owe these changes to our children and grandchildren, who will inherit the planet. We need to consider the social costs that are involved when we make our daily decisions. For example, there is also a social responsibility linked to the products that we manufacture. In Germany, manufacturers are responsible for a product right up until it is recycled.

J'aimerais d'abord redonner espoir à tous. Nous avançons vraiment sur tous les plans dans le domaine des affaires, de la justice, de la santé et de l'enseignement. Nous vivons dans un monde où il y a plus de défis. Ces défis, même d'ordre planétaire, sont surmontables. Le meilleur exemple récent qui me vient à l'esprit est tiré du film d'Al Gore, « An inconvenient truth », où il fait état de la réponse internationale au constat qu'il y avait un trou dans la couche d'ozone il y a une dizaine d'années. Il n'y en a plus parce que nous avons collectivement arrêté d'utiliser le CFC. Voilà! Il y a des solutions pour tout défi. Il faut seulement nous y attaquer.

Les changements à faire ce sont ceux que nous devons à nos enfants et petits enfants qui hériteront de la planète. Nos décisions journalières devront prendre en considération le coût social qui en fait partie. Par exemple, il y a aussi une responsabilité sociale liée aux produits que nous fabriquons. En Allemagne, les fabricants sont responsables d'un produit jusqu'à son recyclage.

**Marie-Thérèse Chaput, Glendon College**

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**

Services-conseils RH

travailler heureux, vivre mieux



Adecco services-conseils RH vous aides 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

[adecco.qc.ca](http://adecco.qc.ca)