Lēad™

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

adecco.ca

Innovation distinguishes between a leader and a follower.
Steve Jobs

L'innovation distingue le chef de file de l'entreprise du peloton.

EXCLUSIVE/EN EXCLUSIVITÉ
Q&A with/Q&R avec
Len Foster of Canadian Tire

SPECIAL REPORT/DOSSIER SPÉCIAL
Dr. Anne Golden
The Conference Board of Canada
Le Conférence Board du Canada

Adecco

Adecco

better work, better life

Working in balance with the earth.

La rareté des ressources, un enjeux quotidien !

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

By using this paper we were able to reduce our ecological footprint by saving 34 mature trees, reducing solid wastes by 989 kilograms, decreasing the quantity of water used by 93,515 litres and diminishing suspended particles in water by 6.3 kilograms. By using biogas we were able to lower natural gas consumption by 141 cubic metres.

Ce document a été imprimé sur du papier contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo et procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

L'utilisation de ce papier a permis de sauver 34 arbres et d'éliminer 989 kilogrammes de déchets solides; 93 515 litres d'eau; 6,3 kilogrammes de matières en suspension dans l'eau; et 141 mètres cubiques de gaz naturel.

1.866.646.3322* or excellence@adecco.ca

adecco.ca

*Calling within the 416 area code? Dial 416.646.3322

Lēad™

Editor/ Rédactrice	Sandra Hokansson
Senior Designer/ Infographiste	Jessica Berney
Feature Writers/ Auteurs	Michael Adams Peter Andersen, Ph. D. Len Foster Anne Golden, Ph. D. Tod Maffin Christine Thomlinson
Photography/ Photographie	www.morguefile.com
Print Production/ Impression	Louis Demers Les imprimés administratifs de Québec
Publisher/ Éditeur	Adecco, 109 King Street East Toronto, ON M5C 1G6 1. 866. 646. 3322 • adecco.ca
Advertising/ Publicité	Kamaraj Retnasami Marketing Manager kamaraj.retnasami@adecco.ca
Acknowledgements	David Derry Shane Fields Romie Parmar Anick Vinet
Customer Service/ Subscriptions Service à la clientèle/ Abonnement	lead@adecco.ca

Lēad™

Adecco

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 or its affiliates. LEAD™ is published twice annually by Adecco Employment Services Limited and distributed across Canada.

Lēad™ IssueN°4

2 CONTRIBUTORS/COLLABORATEURS

3 EDITORIAL/ÉDITO
BY/ PAR Sandra Hokansson

5 TRENDS/NOUVELLES TENDANCES
Blurring the Line Between "Me" and "My Job"
La confusion entre le « moi » et « mon emploi »
BY/ PAR Michael Adams

9 EXCLUSIVE/EN EXCLUSIVITÉ
Interview with Len Foster
Tête à tête avec Len Foster
BY/ PAR Adecco

15 ECONOMICS/ÉCONOMIE
A Time for Innovation
Prenons le temps d'innover
BY/ PAR Peter R. Andersen, Ph. D.

19 SPECIAL REPORT/DOSSIER SPÉCIAL
Report on Technology and Innovation
Rapport sur la technologie et l'innovation
BY/ PAR Anne Golden, Ph. D.

25 LAW/LOI
Employment Law Lessons to be Learned from
"Not so Innovative" Leaders
Leçons de droit du travail pour cadres dirigeants
« pas si innovants »
BY/ PAR Christine Thomlinson

29 EXCLUSIVE/EN EXCLUSIVITÉ
Innovation in Human Resources
L'innovation en ressources humaines
BY/ PAR Tod Maffin

31 LAST WORDS/EN CONCLUSION
Food for Thought:
Three Industry Leaders Share their Point of View
Des pistes pour progresser :
Trois leaders partagent leurs visions

CONTRIBUTORS/COLLABORATEURS

Left to right, in alphabetical order by surname.
De droite à gauche en ordre alphabetique par nom de famille.

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.

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.

Len Foster is the Vice President of Distribution, Toronto Operations, for Canadian Tire. Len has an MBA from the University of Western Ontario. During his time with Canadian Tire Len has held many senior management positions in the Supply Chain as well as in Human Resources. Len is an active member of the Canadian Logistics Institute and the Warehouse Education Research Council. He is highly regarded for his expertise in Supply Chain operations management.

Dr. Anne Golden, Ph.D., C.M., has been President and Chief Executive Officer of The Conference Board of Canada since October 2001. Previous to that, Dr. Golden served as President of The United Way of Greater Toronto for 14 years. She has gained national recognition for her role in the public policy arena through chairing two influential task forces: one in 1996 for the provincial government on the future of the Toronto area, and another in 1998 for the City of Toronto and the federal government on homelessness.

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

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.

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 bancaire 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.

Len Foster est vice-président des opérations de distribution de Toronto pour le Groupe Canadian Tire. Len possède un MBA de « University of western Ontario ». En parallèle, Len est un membre actif de l'Institut canadien de logistique et du « Warehouse Education Research Council ». Il est particulièrement reconnu pour son expertise dans la gestion d'opérations de chaînes d'approvisionnement.

Dr. Anne Golden, Ph.D., C.M., est présidente et chef de la direction du Conference Board du Canada depuis octobre 2001. Auparavant, le Dr Golden a agi à titre de présidente du « United Way of Greater Toronto » pendant 14 ans. Avec son implication en politique, elle a acquis une notoriété sur le plan national en siégeant dans deux groupes de travail importants : l'un en 1996 pour le gouvernement provincial sur l'avenir de la région de Toronto et l'autre en 1998 pour la ville de Toronto et le gouvernement fédéral au sujet des sans-abris.

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

EDITORIAL

BY SANDRA HOKANSSON
President and Country Manager
Adecco Employment Services Limited

The new generations of workers today value work environments where they are given creative licence to learn, grow and develop...

Most leaders aspire to be innovative in their approach and to foster work environments that nurture innovation. Canada's most successful businesses have been created by forward-thinking business people with an innovative idea.

In today's global economy if you do not continue to look for new opportunities to create or leverage new technology, your organization may be left behind in a hurry. But all innovation is not about the next technological breakthrough. Effective innovation can also be realized with smaller initiatives, such as subtle adjustments to program design or service delivery that improve key stakeholder satisfaction.

Nor does innovation always have to start with improved customer satisfaction as the primary objective (although it's likely to still be an outcome). In today's labour market, with a 30-year low in unemployment, a developing skills shortage and the baby boomer effect looming on the horizon, leaders need to also consider how to be innovative in their leadership approach and in the design of their work environment, so as to support another key stakeholder's interests, those of their employees.

The new generations of workers today value work environments where they are given creative licence to learn, grow and develop, both personally and professionally, and to build their skill sets along the way. In order to retain quality personnel, leaders need to foster work places that support these opportunities. They need to embrace new ways of getting the work done, and at the same time keep their eyes on changing the nature of the work itself.

In this issue, I am pleased to welcome back our regular contributors, Christine Thomlinson, Michael Adams and Peter Andersen, and I am very excited about our feature contributors, Dr. Anne Golden (Conference Board of Canada) and Len Foster (Canadian Tire).•

ÉDITO

PAR SANDRA HOKANSSON
Présidente et Directrice générale
Services d'emploi Adecco limitée

La plupart des dirigeants aspirent à être innovants dans leur approche et à encourager les environnements de travail qui génèrent l'innovation. Les entreprises canadiennes les plus performantes sont celles qui ont été créées par des entrepreneurs avant-gardistes qui avaient une idée innovante.

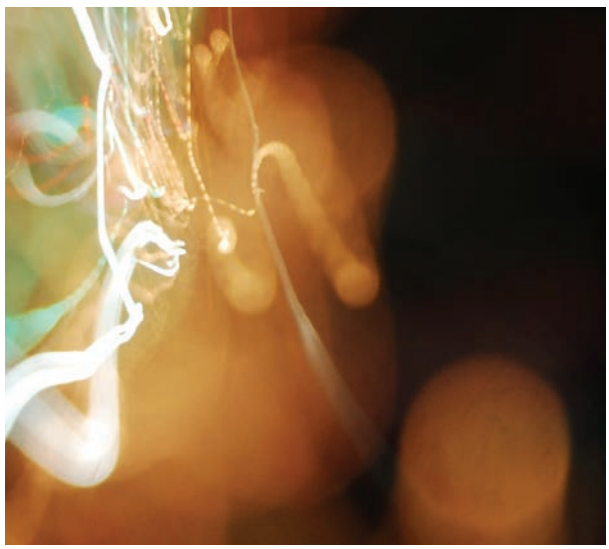
Dans le contexte économique global actuel, si vous ne continuez pas à chercher de nouvelles opportunités pour créer ou développer de nouvelles technologies, votre entreprise peut être dépassée rapidement. Mais toutes les innovations ne dépendent pas nécessairement du prochain bond technologique. Des innovations efficaces peuvent aussi venir de plus petites initiatives telles que de légers ajustements dans la planification de la conception ou du processus de livraison de service qui améliorent la satisfaction des acteurs clés.

L'innovation ne doit pas toujours avoir comme objectif principal l'amélioration de la satisfaction de la clientèle (même si cela en sera probablement un résultat). Dans le marché actuel de l'emploi, avec une période de 30 ans de faible taux de chômage, un manque croissant de compétences et les effets du baby-boom qui se profilent à l'horizon, les dirigeants doivent également réfléchir à la façon d'être innovants dans leurs approches managériales et dans la définition de leur cadre de travail afin de défendre les intérêts d'autres acteurs clés : leurs collaborateurs.

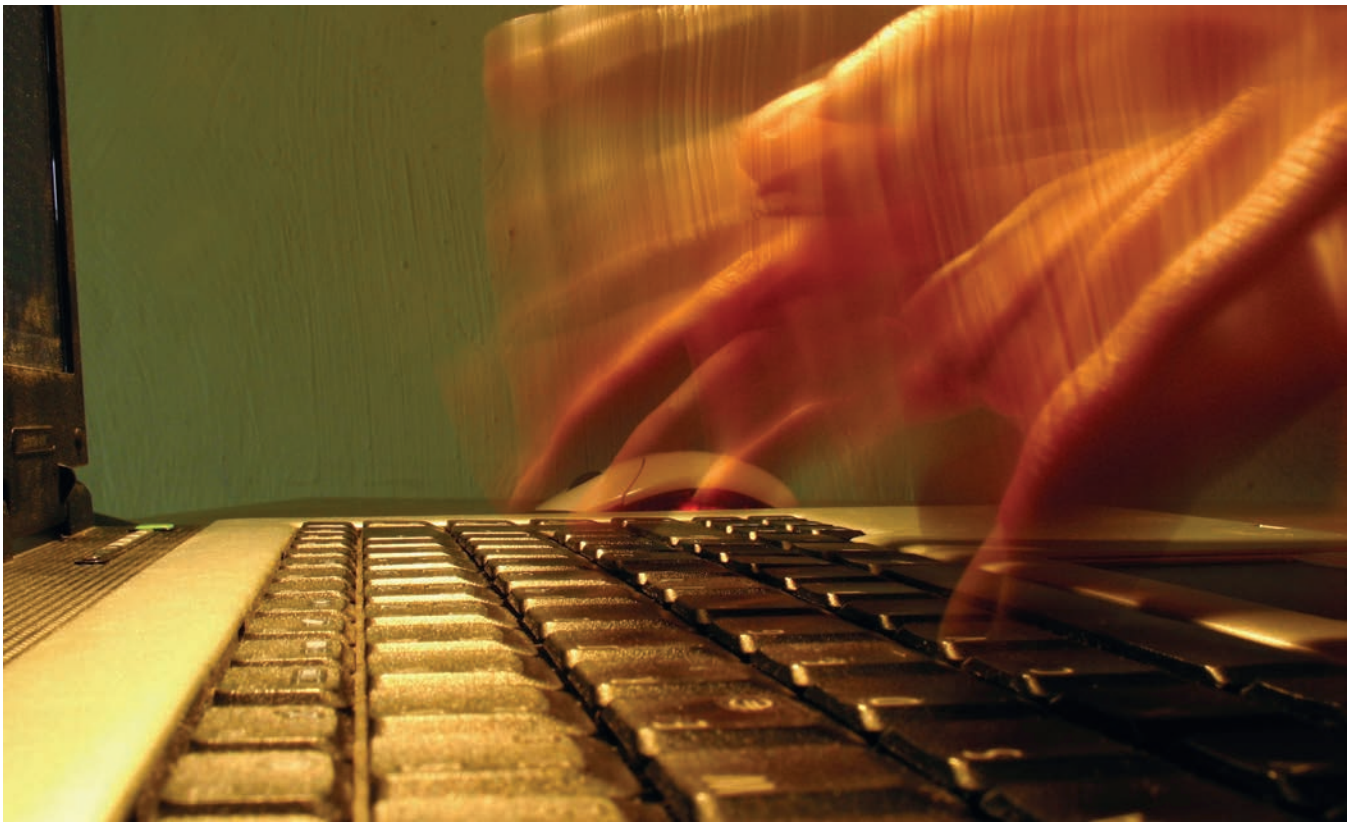
Les nouvelles générations de salariés privilégient aujourd'hui les environnements professionnels dans lesquels il leur est possible d'apprendre, de progresser et de s'épanouir à la fois personnellement et professionnellement et de développer leurs compétences au fil du temps. Pour fidéliser leurs collaborateurs de qualité, les dirigeants doivent proposer des environnements de travail permettant ces opportunités. Ils doivent s'ouvrir à de nouveaux moyens d'arriver à des résultats tout en veillant à changer la nature du travail lui-même.

Dans ce contexte, je suis heureuse d'accueillir à nouveau dans nos pages nos intervenants habituels, Mme Christine Thomlinson, M. Michael Adams et M. Peter Andersen. Aussi, je suis très enthousiaste de la contribution de nos deux intervenants vedettes, le Docteur Ann Golden (du Conference Board du Canada) et M. Len Foster (du Canadian Tire).••

Les nouvelles générations de salariés privilégient aujourd'hui les environnements professionnels dans lesquels il leur est possible d'apprendre, de progresser et de s'épanouir...



BY/ PAR MICHAEL ADAMS



Blurring the Line Between "Me" and "My Job"

"How can we know the dancer from the dance?" This is the famous final line of a poem by William Butler Yeats. It suggests the difficulty of separating an individual from his or her creative work.

Eight decades after Yeats posed his question, business guru Malcolm Gladwell expresses the near future of human resources like this: "The idea that you can decide whether someone is a good or bad fit for your organization at point zero is going to have to be thrown out the window… You're going to have to create internal structures that will help people grow into positions…."

Gladwell proposes that organizations can no longer expect prospective employees to arrive knowing the dance that their position will entail. A professional degree or a few bullets on a resume are no longer sufficient evidence that a candidate can do the job. The dances that contemporary organizations need people to do are increasingly complex, particular, and fluid. In a sense, there are no longer any set dances like the foxtrot or the waltz; there are only dancers who move as effectively and creatively as they can to whatever music hits the airwaves.

La confusion entre le « moi » et « mon emploi »

« Comment allons-nous distinguer le danseur de la danse? » Cette dernière ligne d'un poème de William Butler Yeats évoque la difficulté à faire la distinction entre une personne et son œuvre créatrice.

Environ quatre-vingts ans après que Yeats ait lancé cette question, Malcolm Gladwell, réputé gourou du monde des affaires, décrit ainsi l'avenir rapproché des ressources humaines : « L'idée selon laquelle vous pouvez savoir dès le départ si une personne convient ou pas à ce que recherche votre entreprise est désormais périmée... Il vous faudra créer des structures internes qui permettront à vos employés de grimper dans la hiérarchie. »

Gladwell affirme que les entreprises ne peuvent plus s'attendre à ce que des employés potentiels soient embauchés et connaissent d'emblée la « danse » relative à ce poste. Un diplôme de niveau professionnel ou quelques éléments importants bien mis en valeur dans un curriculum vitae ne suffisent plus à prouver qu'un candidat est qualifié pour un poste. Les entreprises d'aujourd'hui exigent que les employés effectuent des danses de plus en plus complexes, particulières et fluides. D'une certaine façon,

For many people in the knowledge economy, this is great news. These people are creative and adaptable, and they savour opportunities to challenge and express themselves. They would much rather have jobs they can pour themselves into—their ideas, their intuition, their ingenuity—than plod out the same old steps every day.

But the blurring of the distinction between "me" and "my job" is not all fun. As individuals' particular assets—not just concrete capabilities, but soft skills and intangibles—become increasingly important to their roles in organizations, the less they can step away from their work and let someone else pick up the slack. Today more than ever, when your colleagues or customers need you, they need you.

All this is the context in which Environics research finds two seemingly contradictory trends in Canadian social values. On the one hand, we find that the trend Fulfillment Through Work is on the rise. Canadians are increasingly seeking meaning, satisfaction, and personal growth through the work that they get paid to do. They want to apply their personal talents and aptitudes to their jobs, and to experience the satisfaction that comes with this way of working.

On the other hand, we also see growth in the trend Reprioritizing of Work. Even as Canadians express an interest in pouring their whole selves into their jobs, they also tell us they want to bring their work into a healthier balance with the rest of their lives. Are they willing to take a monetary hit to achieve this balance? There's evidence to suggest they are: our data show declining interest in materialism among Canadians. And in the recent ADP Canada Payroll Week Poll, 40 percent of Canadians told us they would be willing to trade 20 percent of their salaries for 20 percent more time with their families.

How can Canadians be increasingly interested in deriving personal fulfillment from their work—which calls to mind passionate toil into the wee hours in the manner of Thomas Edison—and simultaneously more interested in putting the Blackberry away during at least a few of their waking hours?

The two trends aren't so contradictory. In fact, they are natural symptoms of a society that is increasingly postmodern and an economy that is increasingly knowledge-based. As Canadians become more postmodern in their values they become more interested in personal development. This means development in the world of work—and in other areas of life too. (Notice how people's hobbies seem to become more and more elaborate? Professional-quality cameras, sports gear, cooking equipment…all these tools speak to a population with a zeal

Even as Canadians express an interest in pouring their whole selves into their jobs, they also tell us they want to bring their work into a healthier balance with the rest of their lives.

Même si les Canadiens affirment leur intérêt à s'investir entièrement dans leur travail, ils nous expriment également leur désir de ramener un équilibre plus sain entre leur emploi et leur vie privée.

il n'existe plus de danse aux pas bien cadencés comme le fox-trot ou la valse; il n'y a plus que des danseurs qui se déplacent avec autant d'efficacité et de créativité qu'ils le peuvent sur n'importe quelle musique.

Pour bon nombre de personnes dans l'économie du savoir, il s'agit d'une bonne nouvelle. Ces gens créatifs et flexibles saisissent avec enthousiasme toutes les occasions de relever un défi et de s'exprimer. Ils préfèrent nettement un emploi au sein duquel ils peuvent s'investir, c'est-à-dire exprimer leurs idées, leur ingéniosité et suivre leur intuition plutôt que de marcher dans les mêmes pas jour après jour.

La confusion entourant la distinction entre « moi » et « mon emploi » n'est pas qu'une partie de plaisir. À mesure que les atouts particuliers d'une personne (non seulement ses capacités réelles, mais également ses compétences générales et intellectuelles) gagnent en importance dans le cadre de son rôle au sein d'une entreprise, il devient de plus en plus difficile de lâcher prise et de laisser quelqu'un d'autre prendre le relais. Aujourd'hui plus que jamais, lorsque vos collègues ou vos clients ont besoin de vous, ils ont besoin de vous.

C'est dans ce contexte que le groupe Environics Research a découvert deux tendances contradictoires en apparence à l'égard des valeurs sociales des Canadiens. D'une part, nous trouvons que la tendance à l'épanouissement par le travail est à la hausse. Les Canadiens recherchent de plus en plus un sens, de la satisfaction et une croissance personnelle dans le cadre des fonctions pour lesquelles ils sont rémunérés. Ils souhaitent mettre en application leurs aptitudes et leurs talents personnels dans leur emploi ainsi que retirer la satisfaction liée à cette façon de travailler.

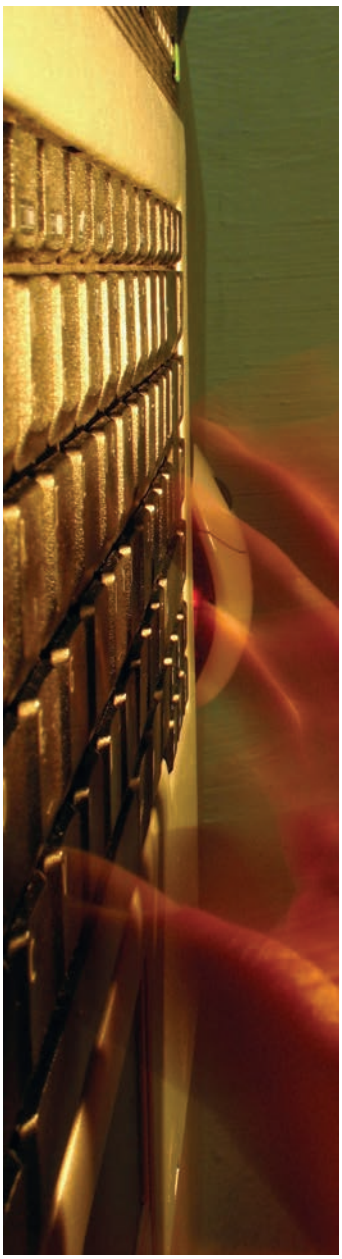
D'autre part, nous remarquons également une hausse de la tendance à la reprioritisation du travail. Même si les Canadiens affirment leur intérêt à s'investir entièrement dans leur travail, ils nous expriment également leur désir de ramener un équilibre plus sain entre leur emploi et leur vie privée. Sont-ils prêts à subir le contrecoup financier pour atteindre cet équilibre? Voici la preuve qu'ils le sont, effectivement. En effet, nos données démontrent un intérêt décroissant à l'égard du matérialisme chez les Canadiens. Selon le récent sondage hebdomadaire relatif à la paie effectué par ADP Canada, 40 % des Canadiens nous ont mentionné être prêts à échanger 20 % de leur salaire contre 20 % de temps supplémentaire passé auprès de leur famille.

Comment les Canadiens peuvent-ils désirer davantage s'épanouir dans leur travail – ce qui nous rappelle le travail passionné jusqu'aux petites heures du matin à la manière de Thomas Edison – tout en souhaitant à la

for personal growth in not just their chosen field of work, but a half-dozen others on the side.)

And as the economy relies more on creative thinkers, businesses need highly developed people (high school guidance counselors used to say "well-rounded"). Sophisticated, creative people may be passionate about their work, but in many cases they're too sophisticated and creative to hand their whole lives over to their firms. They know that when they're doing creative work, they're doing a whole lot more than logging hours: they're putting their intellectual and emotional life-force into their projects. And the only way to make that life-force a renewable resource is to have, well, a life.

Another interesting trend related to the blurring of the line between "me" and "my job" is the recent surge of corporate responsibility. Sure, businesses want to look good in the eyes of their customers and the general public, but it may be employees who are an even more important audience for good deeds. Among Canadian professionals, values related to social and ecological responsibility continue to grow. People pouring their creative life-force into a business do not want to feel they're feeding a nefarious furnace. As it becomes harder to disentangle individuals from their knowledge-economy jobs, those individuals will increasingly expect for their jobs and their firms to be expressions of their personal values—not the altars at which those values are sacrificed from Monday to Friday.



By now we all know that the "information economy" is really a people economy. And in an economy where it's ever harder to separate the dancer from the dance, smart businesses will pay less attention to the steps and more attention to the human beings moving around the floor. As for the dancers, the good ones adapt to a change of tempo with aplomb. But strike up a march and they're likely to march out the door.•

fois mettre leur Blackberry de côté pendant au moins quelques heures dans la journée?

Les deux tendances ne sont pas si contradictoires. En fait, elles reflètent les symptômes « naturels » d'une société qui gagne en post-modernité ainsi que d'une économie de plus en plus axée sur le savoir. À mesure que les Canadiens acquièrent des valeurs post-modernes, leur intérêt vis-à-vis du perfectionnement personnel augmente. Cela signifie un perfectionnement dans le monde du travail de même que dans d'autres aspects de la vie. (Remarquez à quel point les passe-temps des gens semblent toujours plus élaborés. Les appareils photo de qualité professionnelle, l'équipement de sport, les accessoires de cuisine…; tous ces objets sont destinés à une population attirée par la croissance personnelle, non seulement dans le domaine de travail qu'ils ont choisi, mais également dans une demi-douzaine d'autres sphères.)

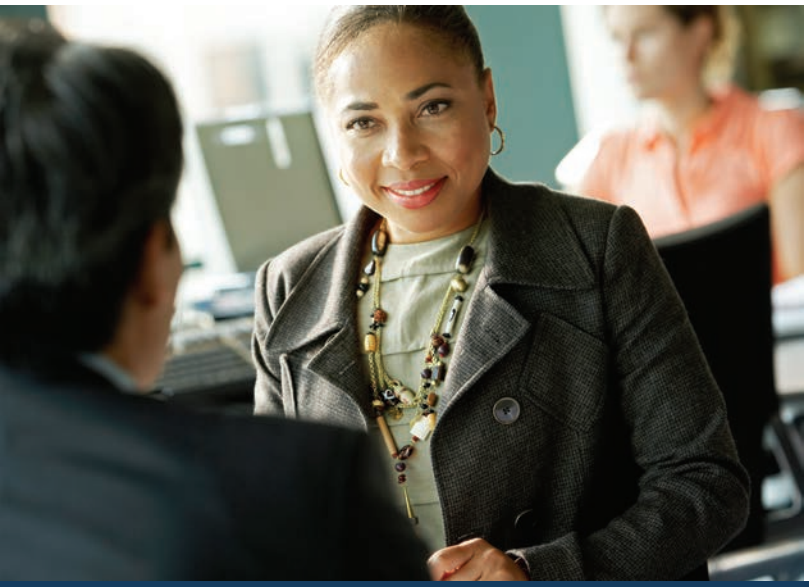
Et avec l'économie qui repose davantage sur des esprits créateurs, les entreprises ont besoin d'employés hautement compétents (les orienteurs scolaires ont l'habitude de les qualifier de « bien éduqués »). Des personnes sophistiquées et créatives peuvent être passionnées par leur travail, mais dans plusieurs cas elles sont trop sophistiquées et créatives pour dédier leur vie entière à leur entreprise. Elles savent que lorsqu'elles effectuent un travail créatif, elles font bien plus qu'accumuler des heures. En réalité, elles mettent à contribution leurs forces vitales intellectuelles et émotionnelles dans le cadre de leurs projets. Le seul moyen de faire de cette force vitale une ressource renouvelable consiste, en fait, à avoir une vie.

Du reste, on relève une autre tendance intéressante dans le contexte de la confusion entourant le « moi » et « mon emploi » qui consiste en la hausse récente des responsabilités des entreprises. Bien sûr, les entreprises souhaitent que leurs clients et le public en général aient une bonne opinion d'elles, mais les employés eux-mêmes représentent peut-être un auditoire encore plus important pour les bonnes réalisations. Chez les professionnels du Canada, les valeurs liées aux responsabilités sociales et écologiques continuent de gagner en importance. Les personnes qui investissent leur force vitale créative dans une entreprise ne veulent pas avoir le sentiment de gaspiller leur énergie. À mesure qu'augmente la difficulté de séparer les individus de leur emploi de l'économie du savoir, ces individus rechercheront de plus en plus des emplois ou des entreprises qui reflètent leurs valeurs personnelles et qui ne constituent pas l'autel devant lequel ces valeurs sont sacrifiées du lundi au vendredi.

À présent, nous savons tous que l'« économie de l'information » consiste réellement en une économie de main-d'œuvre. Et au sein d'une économie où il devient toujours plus difficile de distinguer le danseur de la danse, les entrepreneurs intelligents se concentreront moins sur les pas et plus sur les êtres humains qui se démènent sur le plancher de danse. Les meilleurs danseurs, quant à eux, s'adaptent à un changement de tempo avec détermination. Mais commencez à jouer une marche, et les troupes se dirigeront d'un pas cadencé… vers la sortie.••

Holloway
Schulz
& Partners

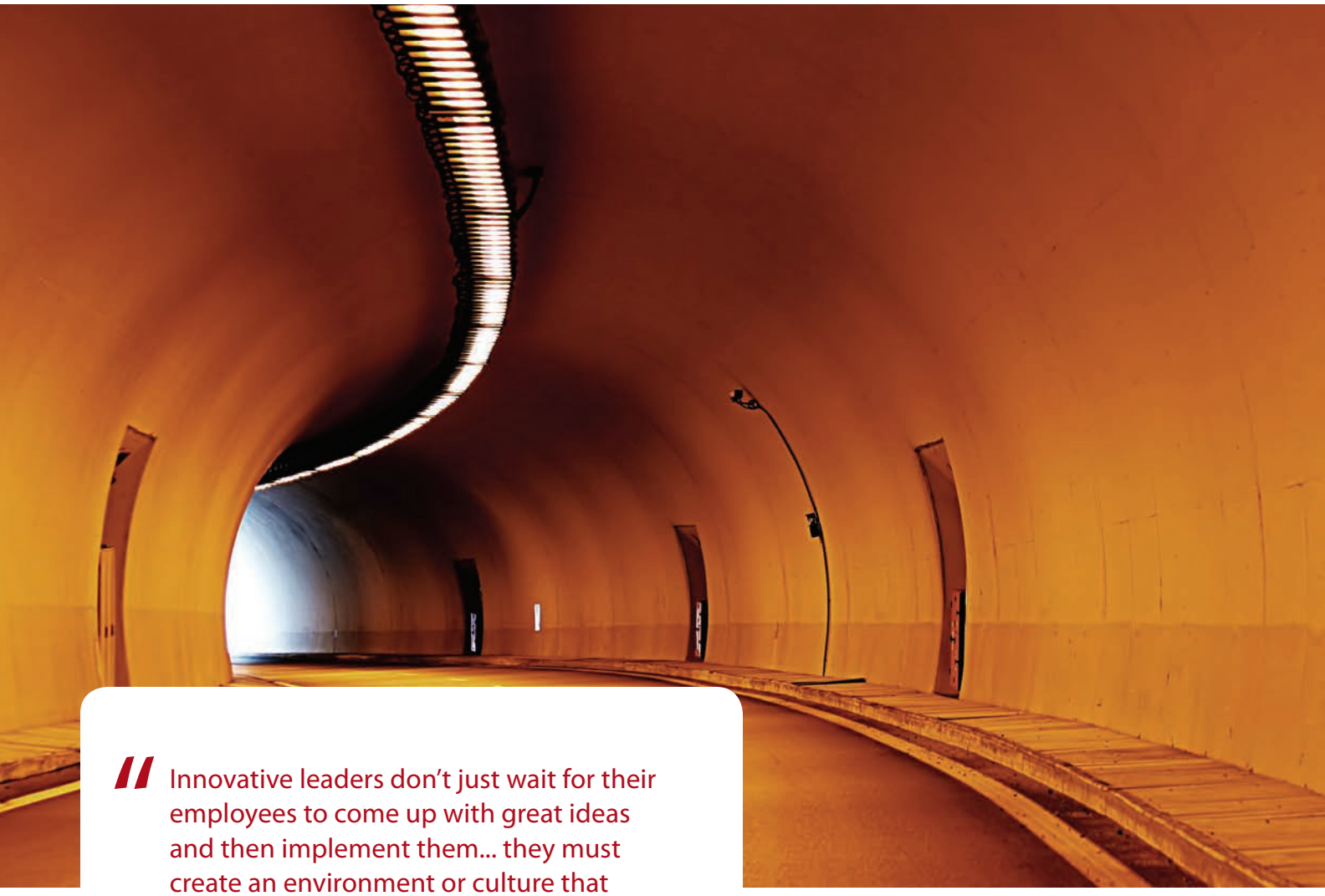
Providers of Professional & Executive Search



History Integrity Results Expertise

www.hollowayschulz.ca
www.recruiters.com

Vancouver · Toronto · Calgary · Ottawa · Montreal



"Innovative leaders don't just wait for their employees to come up with great ideas and then implement them... they must create an environment or culture that is highly conducive to change, and then nurture that environment continuously."

« Les dirigeants innovateurs n'attendent pas que leurs collaborateurs amènent de bonnes idées pour pouvoir les mettre en œuvre. Je crois qu'ils doivent créer un environnement ou une culture qui favorise les changements et toujours continuer de développer cet environnement. Ces dirigeants doivent fournir les outils, les méthodes et la technologie nécessaires pour une amélioration continue. »

Len Foster Q&A/Q&R Canadian Tire

Len Foster is Canadian Tire's Vice President of Distribution, Toronto Operations. During his 34 years at Canadian Tire, he has held many senior management positions in both Supply Chain and Human Resources. He is highly regarded for his expertise in Supply Chain operations management. We recently had the pleasure of discussing corporate leadership with Mr. Foster.

Q How do you define innovative leadership?

Innovative leaders don't just wait for their employees to come up with great ideas and then implement them. I believe they must create an environment or culture that is highly conducive to change, and then nurture that environment continuously. They must provide all the tools, systems and technology necessary to support ongoing continuous improvement.

Q What role do you think innovative leadership has played in making Canadian Tire the success it is today?

Innovative leadership has always been part of the very fabric of Canadian Tire. One of our co-founders, A.J. Billes, was an exceptionally innovative leader. He introduced many concepts that were new to Canadian business and that we still have in place today.

He introduced Canadian retail's first loyalty program—Canadian Tire money. He introduced profit sharing, and he decided to operate our stores as franchises, as opposed to having them managed by the Corporation.

It is widely recognized that supply chain expertise is a core competence of Canadian Tire. This expertise and the innovative leaders on the team have given Canadian Tire a competitive advantage over

Len Foster est vice-président à la distribution pour Canadian Tire, Toronto. Au cours de ses 34 années chez Canadian Tire, il a occupé plusieurs postes de gestion de niveau supérieur auprès des services de la chaîne d'approvisionnement et des ressources humaines. Il est d'ailleurs très respecté pour son expertise en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Dernièrement, nous avons eu le plaisir de nous entretenir de leadership corporatif avec M. Foster.

Q Comment définissez-vous les qualités novatrices d'un dirigeant?

Les dirigeants innovateurs n'attendent pas que leurs collaborateurs amènent de bonnes idées pour pouvoir les mettre en œuvre. Je crois qu'ils doivent créer un environnement ou une culture qui favorise les changements et toujours continuer de développer cet environnement. Ces dirigeants doivent fournir les outils, les méthodes et la technologie nécessaires pour une amélioration continue.

Q En quoi une direction novatrice a-t-elle joué pour amener Canadian Tire vers le succès que nous lui connaissons aujourd'hui?

Gérer de façon novatrice a toujours fait partie des principes de gestion de Canadian Tire. L'un de nos cofondateurs, A. J. Billes, était un dirigeant exceptionnellement visionnaire. Il a introduit plusieurs concepts nouveaux dans le monde des affaires canadien, concepts qui sont toujours mis en pratique aujourd'hui.

Par exemple, il a instauré le premier programme de fidélisation « Canadian Tire Money » au Canada. Il a aussi introduit la participation aux bénéfices et il a décidé d'opérer nos succursales en franchises au lieu de les faire gérer par le siège social.

Il est largement reconnu que le savoir-faire de la chaîne d'approvisionnement est une compétence clé de Canadian Tire. Cette

some of our competitors and have helped us compete with the largest retailers in the world.

When we are looking to add new key talent to our team, being recognized as an organization where innovation is alive and well makes it much easier for us to attract and retain the best candidates available.

An innovative workplace is a fun place to be. Let's face it, typically manufacturing or distribution jobs mean routine and repetitive work. Doing the same job where LEAN principles are the rule of the day and innovative leadership has provided a culture conducive to ongoing continuous change can drive productivity simply because it's a much more satisfying and enjoyable environment to be in.

Lastly, innovative work places attract and retain the best talent.

Q Do you have specific examples of logistics innovations you would like to share?

First, the rebuilding of our supply chain network from the mid-1990's to 2005, through our CustomerLink program. This transformed us from a centrally based distribution model to a national one and from two channels of product flow to four channels.

Secondly, we manage some key partnerships in a very collaborative way, providing the forward-looking information required for our partners to be as efficient as possible, which helps them provide us with the best possible service. These partnerships are with vendors, ocean carriers, transload operations, and rail and road carriers.

Thirdly, we were the first Canadian retail company that I know of to own our own fifty-three-foot rail containers. We're ahead of the curve in dealing with the potentially costly imbalance of rail equipment moving back and forth across Canada. To offset some of the imbalance, we've implemented creative transportation practices; we became an early user of the Port of Halifax; we deployed new distribution centres in the West as well as Eastern Canada; and we used transload capability in Vancouver and Halifax.

One of our most important innovations was being among the first supply chain organization to deploy LEAN methodology and the principles of "Five S" in our distribution operations.

Q What do you think are the top three qualities a truly innovative leader should possess?

I believe the three most important qualities of an innovative leader are:
(a) They must be a strategist/visionary, with a clear vision of the future. They must not only share that vision with others, but also ensure that everyone in the organization understands the importance of achieving that vision and knows how they can contribute.
(b) They must be open-minded, and never say "no" or "we tried that before" when an idea surfaces. We have found that our business changes so fast that processes don't or can't keep up. This creates endless opportunities for process change and improvement. Sometimes a concept or idea that didn't work two years ago can be your next breakthrough in productivity!
(c) They must possess organization agility. This quality helps a leader create a work environment that facilitates access to information, knowledge, systems and support. It allows a leader to get things done both formally and informally, but most importantly, quickly!

Q Why is innovative leadership important to organizations?

I believe innovative leadership is of critical importance to organizations for three reasons. First, it can create a competitive advantage for your company. Secondly, it's fun! It can transform routine, repetitive type work environments into challenging, satisfying, more exciting places to be. Lastly, innovative work places attract and retain the best talent. We don't have a problem recruiting employees, because it's a fun, exciting place to work.

My team operates some of the largest distribution centres in North America. For the most part these are mature operations but we are making a significant contribution to the operating results of the company through productivity improvements translating in lower operating expenses. We expect to do the same again next year!

Innovative leadership is really good business for companies, and it's good business because, especially in a manufacturing or distribution environment like we're in, it can turn what some employees might think to be monotonous day-in, day-out work into exactly the opposite. They have ownership of the processes, they're empowered to make change, change is expected, they benefit from any change that they implement, through profit sharing, and they're really cranked up about making this a better place to work every single day. This building, for example, is 35 years old, and this year it's going to experience a significant productivity improvement, which is unheard of. And we expect to do the same again next year.

Q What can organizations do to foster innovative leadership?

Without the proper organization structure in place the best team in the world couldn't produce change or innovation continuously. An appropriate organization structure gives team members the time and support required to facilitate ongoing continuous improvement. Having managers spend their time fighting fires and trying to supervise day-to-day operations and then holding them accountable for innovative change would be a disaster.

My workgroup has only six reporting levels below the Corporate President and CEO. Each level operates on different time frames and has clearly defined accountabilities and authorities.

expertise et l'esprit innovateur des chefs d'équipe ont procuré à Canadian Tire un avantage concurrentiel et lui a permis de rivaliser avec les plus grands fournisseurs au monde.

Quand nous cherchons à intégrer de nouveaux talents à notre équipe, il nous est beaucoup plus facile d'attirer et de retenir les meilleurs candidats grâce à notre réputation d'une organisation où l'innovation est vivante.

Certes, il est agréable d'oeuvrer dans un environnement de travail novateur. D'ailleurs, regardons les choses en face : la production et la distribution sont des métiers typiquement considérés comme routiniers et répétitifs. Or, le même travail réalisé dans un contexte novateur, où les principes de la méthodologie LEAN sont appliqués au quotidien, peut facilement augmenter la productivité du seul fait que l'environnement est plus satisfaisant et plus agréable à vivre.

Q Pourriez-vous citer des exemples significatifs de logistiques innovatrices?

Premièrement, je dirais la restructuration de notre réseau de chaînes d'approvisionnement qui date du milieu des années 1990 à 2005, réalisée au moyen de notre programme « CustomerLink ». Cela nous a permis de passer d'un modèle de distribution centralisé à un modèle national en ayant quatre canaux de distribution de produits au lieu de deux.

Deuxièmement, nous entretenons quelques partenariats clés dans un esprit de collaboration en livrant des informations de pointe à nos partenaires pour qu'ils soient les plus efficients possible. En retour, cette collaboration les aide à nous rendre le meilleur service qui soit. De tels partenariats sont mis en place avec les vendeurs, les transporteurs maritimes, les opérateurs de transbordement, les transporteurs routiers ou sur voie ferrée.

Troisièmement, nous sommes, à ma connaissance, la seule compagnie de commerce au détail qui possède ses propres conteneurs de 53 pieds sur voie ferrée. Or, nous sommes aussi les premiers à faire face aux contraintes et aux coûts potentiels élevés engendrés par un système ferroviaire qui s'étend d'un bout à l'autre du pays. Ainsi, nous avons mis en œuvre des pratiques créatives en matière de transport en devenant les premiers utilisateurs du port de Halifax, en déployant de nouveaux centres de distribution aussi bien dans l'est que dans l'ouest du Canada et en utilisant les capacités de transbordement à Vancouver et Halifax.

Le fait d'avoir été la première entreprise de chaînes d'approvisionnement à utiliser la méthodologie du LEAN et les principes des « Cinq S » dans nos opérations de distribution compte parmi nos plus importantes innovations.

Q Selon vous, quelles sont les trois principales qualités que les vrais dirigeants novateurs devraient posséder?

Je crois que ces trois qualités sont les suivantes :

(a) Ils doivent être stratèges/visionnaires et avoir une vision claire de l'avenir. Et ils doivent non seulement partager cette vision avec les autres, mais également veiller à ce que chacun dans l'entreprise comprenne l'importance de la mise en œuvre de cette vision et la façon d'y contribuer.

(b) Ils doivent faire preuve d'ouverture d'esprit, ne jamais prononcer « non » ou « nous avons déjà essayé cela » quand une idée émerge. Nous avons constaté que les affaires évoluent rapidement alors que le processus ne change pas ou n'arrive pas à suivre. Cela génère une infinité d'occasions pour le changement et l'amélioration du processus. Il peut arriver qu'un concept ou une idée qui ne fonctionnait pas il y a deux ans devienne votre prochaine innovation dans le domaine de la productivité!

(c) Ils doivent avoir une organisation flexible. En effet, cette qualité aide un dirigeant à créer un environnement de travail qui facilite l'accès à l'information, à la connaissance, aux systèmes et au soutien. Elle permet à un dirigeant d'obtenir des réalisations par la voie formelle ou informelle, mais surtout rapidement!

Q Pourquoi une direction innovatrice importe-t-elle pour toutes les entreprises?

Je crois que ce type de direction comporte une importance majeure pour les entreprises pour trois raisons. Tout d'abord, elle peut créer un avantage concurrentiel. Ensuite, elle renferme un aspect amusant! Puis, elle peut transformer la routine et un environnement où le travail est répétitif en un endroit stimulant, satisfaisant et passionnant à vivre. De plus, les lieux de travail novateurs attirent et retiennent les meilleurs talents. Dans un tel contexte, il n'existe aucun problème de recrutement puisque le cadre de travail est stimulant et plaisant.

Pour finir, les lieux de travail novateurs attirent et retiennent les meilleurs talents.

Mon équipe gère certains des plus grands centres de distribution d'Amérique du Nord. Pour la plupart, il s'agit d'opérations à un état de développement avancé, mais nous apportons une contribution significative aux résultats opérationnels de la compagnie par une productivité accrue se traduisant par une réduction des coûts de fonctionnement et d'exploitation. Nous comptons poursuivre sur cette même lancée l'année prochaine!

Enfait, une direction innovatrice est réellement profitable, notamment dans un environnement de fabrication ou de distribution comme celui dans lequel nous sommes. Cela peut transformer le sentiment de monotonie et de répétitivité du travail en un résultat contraire. Ceux qui y contribuent ont la maîtrise des processus et la capacité d'apporter le changement. Ce changement est souhaité et les salariés bénéficient de tous les changements qu'ils mettent en œuvre grâce à la participation aux résultats. Ils sont vraiment encouragés à développer un meilleur cadre de travail chaque jour. À titre d'exemple, ce bâtiment date de

Many have asked how mature operations can make a contribution to their organizations. Our team started with their Divisional Strategy map. The map is a visual tool used to clearly share our vision with our staff. It clearly defines the future requirements our division needs to accomplish in order to support corporate strategies.

The leader then has to ensure they have the correct team in place. Team members must be change agents; must have the skills and education required; and above all, must be ambassadors for Canadian Tire's team values. My team comprises well educated, highly motivated, energetic leaders. They have diverse educational backgrounds. Some are engineers, some business graduates, and some are long-term employees with in-depth knowledge of our business processes and systems. All have professional designations in Logistics, Transportation or Operations Management. All are leaders that are committed beyond what would be considered normal and truly perform with heart.

An innovative leader then has to provide the team with the required tools. These include training and education (for example, all of my managers have or will have green belt certification in LEAN Management by year's end, and many crew leads and some hourly staff are pursuing certification); support networks in all areas, including Human Resources, Finance, Information Technology, and Environmental Health & Safety; and of course administrative support, facilities and equipment.

The next key ingredient for us has been the ability to measure our performance. We have deployed a balanced scorecard approach to facilitate this. Our scorecard firstly keeps us highly focused on the projects and initiatives outlined in our strategy map, thereby ensuring that we are delivering everything required of our division to support the corporation's long term goals. We also use our scorecard to verify that each individual change initiative is contributing to positive operating results.

A reward system that truly stimulates the work environment is critical.

A reward system that truly stimulates the work environment is critical. These reward systems are sometimes tough to implement but we believe are a necessary component to a really creative workplace. Profit sharing plays a very important role in our success. This is no token reward system. It's a very rich reward system that helps everyone see the fruits of their labour and is a clear differentiator when Canadian Tire goes to market for new staff.

Lastly, I believe an innovative leader must introduce his/her team to a set of change principles that must be engrained in the culture of the organization. We use LEAN principles as our model. Everyone in our work group of thousands of team members understands the basic principles of LEAN thinking. I knew we were on the right course and were nurturing an environment conducive to innovative change a couple of years ago when we began to witness a large percentage of our teammates actually arguing and fighting over who could be part of the next process walk. How refreshing!

Q What can current managers/leaders who aspire to be innovative leaders do to change or improve their management/leadership approach?

Innovation is oftentimes desired but very seldom does leadership have a structure in place that would stimulate the change in behaviour required to achieve their goals. By that I mean that a leader might ask his work group to make major change in the operation and expect a changed financial outcome, but not provide the tools or the organizational structure or anything else that's required to stimulate that. Once again, all of the following must be in place:

- Vision
- Team
- Organization structure
- Accountabilities and authorities
- Tools and skills
- Measurement system
- Reward system
- Overlying principles methodology or change model

Without providing the appropriate framework, a leader will probably be faced with resistance or a team feeling like they have been set up to fail.

Q Who do you admire most for their innovative leadership success?

The two leaders I most admire for their innovative leadership are A. J. Billes, co-founder of Canadian Tire, who initiated many of the innovations mentioned above; and Michael Dell, who came up with a totally new type of computer company. By selling directly to customers and building each computer to the customer's specifications, he changed the personal computing industry.

Q What is it that you're most passionate about with Canadian Tire?

It's a great Canadian success story, and I think the reason for that is that it's a company that truly values its employees. We walk the walk—we don't just talk the talk. That's evidenced in the Canadian business journals and other magazines that do the top-employer surveys. We're always there, and we're very proud of being a very innovative and successful Canadian company. There aren't a lot of them left in retail. And we're there because we're innovative.•

35 ans et, cette année, il va connaître une amélioration de productivité jusqu'ici inconnue. Et nous comptons faire la même chose de nouveau l'année prochaine.

Q Que peuvent faire les entreprises pour favoriser et stimuler une direction innovante?

Sans une organisation structurée, la meilleure équipe au monde ne peut concevoir le changement ou l'innovation de manière permanente. Une organisation structurée accorde aux membres de ses équipes le temps et le soutien requis pour faciliter l'amélioration continue. Confier la mise en oeuvre du changement à des directeurs qui passent leur temps à essayer d'éteindre les incendies et à superviser les opérations quotidiennes serait un désastre.

Mon équipe compte seulement six niveaux hiérarchiques sous le président de l'entreprise et le directeur général. Chaque niveau a une zone de travail et des responsabilités clairement définies.

Beaucoup ont demandé comment des opérations à développement avancé bien rodées peuvent apporter une contribution à leur organisation. Par exemple, notre équipe a amorcé sa démarche par un alignement stratégique. Il s'agit d'un outil visuel pour partager clairement notre vision avec notre personnel. Elle définit clairement les futures conditions dont notre division a besoin pour participer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le dirigeant doit alors s'assurer qu'il a la bonne équipe en place. Les collaborateurs doivent être des agents de changement, avoir les compétences et les formations requises et, d'abord et avant tout, être les ambassadeurs des valeurs de l'équipe de Canadian Tire. Mon équipe compte des chefs compétents, fortement motivés et énergiques. Certains sont ingénieurs, quelques-uns sont diplômés dans le domaine des affaires et d'autres sont des employés expérimentés avec une connaissance approfondie de nos processus et des systèmes d'affaires. Cela dit, ils ont tous des capacités professionnelles dans le secteur de la logistique, du transport ou de la gestion des opérations. Tous sont des dirigeants qui vont au-delà de ce qui serait considéré comme la norme et ils mettent vraiment tout leur cœur à l'ouvrage.

> Un système de récompense qui stimule vraiment l'environnement de travaille demeure un point critique.

Un dirigeant innovateur doit fournir les outils nécessaires à son équipe. Cela inclut la formation et l'éducation. Par exemple, tous mes directeurs ont ou auront d'ici la fin de l'année la certification de ceinture verte de la gestion LEAN; beaucoup servent d'équipiers et certains suivent la formation pour la certification. Ces outils incluent également le soutien aux réseaux dans tous les secteurs (les ressources humaines, les finances, la technologie de l'information, la salubrité et la préservation de l'environnement) et naturellement un support administratif, des commodités et des équipements.

Le prochain ingrédient clé a été pour nous la capacité à mesurer notre performance. Nous avons mis en place un système de fiches d'objectifs pour faciliter cette approche. Notre fiche d'objectifs nous permet de rester concentrés sur les projets et les initiatives décrites dans notre stratégie et de nous assurer que nous réalisons tout ce qui est attendu de notre département afin de soutenir les objectifs à long terme de l'organisation. Nous employons également notre fiche d'objectifs pour vérifier que chaque initiative individuelle de changement contribue aux résultats attendus.

Un système de récompense qui stimule vraiment l'environnement de travail demeure un point critique. Ces systèmes de récompense sont parfois durs à mettre en place, mais nous croyons qu'ils s'agit d'un facteur nécessaire pour un lieu de travail vraiment créatif.

Ainsi, la participation aux bénéfices joue un rôle très important dans notre succès. Et il ne s'agit pas d'un système symbolique de récompenses. Au contraire, on parle d'un système très riche de récompenses qui aide à voir le fruit de son travail et qui marque une différence quand Canadian Tire se lance dans le recrutement de nouveau personnel.

Enfin, je crois qu'un dirigeant innovateur doit proposer à son équipe un ensemble de principes de changement, lequel doit faire partie intégrante de la culture de l'entreprise. Utilisons les principes du LEAN comme modèle. Chacun de nos milliers de collaborateurs a saisi les principes de base de la pensée LEAN. J'ai compris que nous étions sur la bonne voie quand nous avons commencé à voir une majorité de nos collaborateurs rivaliser pour pouvoir contribuer à la prochaine optimisation des procédés. Comme c'est rassurant!

Q Que peuvent faire les chefs/dirigeants qui aspirent à être innovateurs pour changer ou améliorer leur approche managériale?

L'innovation est souvent souhaitée, mais les dirigeants ont très rarement une structure en place pour stimuler le changement du comportement exigé dans le but d'atteindre leurs objectifs. En fait, je veux dire qu'un dirigeant ne pourrait espérer demander à son équipe de réaliser des changements majeurs et s'attendre à des résultats financiers sans mettre en place les outils ou l'organisation indispensable à sa stimulation :

- Vision et équipe;
- Structure organisationnelle;
- Responsabilités et pouvoirs;
- Outils et connaissances techniques;
- Système de mesures;
- Système de récompenses;
- Méthodologie de principes ou modèle de changement.

Q Qui admirez-vous le plus pour direction innovatrice?

A. J. Billes, cofondateur de Canadian Tire, qui a lancé plusieurs des innovations mentionnées précédemment et Michael Dell qui a élaboré un modèle totalement nouveau de société informatique. La vente directe aux clients et la fabrication d'ordinateurs sur mesure ont changé profondément l'industrie informatique.

Q Qu'est-ce qui vous passionne le plus au sujet de Canadian Tire?

Il s'agit d'un grand succès canadien et je crois que cela s'explique par le fait que cette compagnie valorise vraiment ses employés. Les journaux canadiens et les magazines qui font les enquêtes au sujet des meilleurs employeurs l'ont démontré. Nous sommes toujours là, et c'est une fierté d'être une compagnie canadienne très innovatrice et à succès. Il n'y a pas beaucoup cas similaires dans le monde de la distribution. Et nous sommes là parce que nous sommes innovateurs.••

BY PETER R. ANDERSEN, PH.D.

A Time for Innovation

The time has come for management to introduce something new into their operations. The volatility in the Canadian dollar and the highly uncertain outlook for the U.S. economy put business risk to its highest level since the last recession.

The combined effects of a strong CAD and a possible U.S. recession in 2008 are potentially a lethal combination for Canadian business. However, there are preventative measures that can be taken. Flexibility is the key word. It applies to workforce management as well as corporate finances. This article will focus on currency risk management.

There are huge differences of opinion on where the Canadian dollar is going in 2008. Based on what I have heard recently, we are looking at a forecast range of 83 cents (U.S.) to 107 cents (U.S.). That means a lot for bottom line cash flow. One U.S. dollar of business revenue at 83 cents (U.S.) translates into $1.20 Canadian. At the other side of the range, we are looking at $0.93 Canadian. That's not the kind of uncertainty that CEO's and business owners want to face.

It is time to become creative with hedging and options. Most small to mid-size Canadian companies have never felt the need to explore these financial opportunities. Innovation means the introduction of something new into decision making. Now is the time to explore how you can manage currency risk.

There are huge differences of opinion on where the Canadian dollar is going in 2008.

A foreign currency option is like an insurance policy. It costs upfront but it is meant to save a lot if the worst case happens. On the other hand, if the best case happens you don't have to use the option. You can benefit from a favourable move in the CAD, if that is what happens in 2008. That is why they are called options. They are flexible than futures contracts. With a currency option you do not have to deal if the actual exchange rate is more favourable than your option's strike price.

Most CFO's feel intimidated by options. The same applies to boards of directors. They are looked on as being derivatives, which they are, and this seems to sound bad. It suggests speculation and risk taking. In fact, they can be used to do exactly the opposite. Foreign currency options can be used to manage and reduce risk.

The options market is actually a market in which risk is traded. You can actually sell currency risk to others who are willing to take on more risk. My advice is to be innovative. Talk to your investment banker and see what is possible. You are currently facing an unprecedented amount of currency risk if you are paid in U.S. dollars or if you are competing with U.S. suppliers, and you are doing nothing about it.

For the most part the companies that have tried to manage risk have used the futures market because it seems simpler and does not involve any initial outlay of cash. You have to pay up-front to buy an option. You don't have to do this with a futures contract. However, even a hedged futures position now seems problematic.

PAR PETER R. ANDERSEN, PH.D.

Prenons le temps d'innover

Il est temps pour les dirigeants d'ajouter un élément de nouveauté dans leurs activités. La volatilité du dollar canadien et les incertitudes économiques aux États-Unis amènent le risque financier des entreprises à son plus haut niveau depuis la dernière période de récession.

Les effets conjugués d'un dollar canadien fort et d'une possible récession aux États-Unis en 2008 sont potentiellement une combinaison fatale pour le marché canadien. Cependant, certaines mesures préventives peuvent être prises. La flexibilité est le mot clé qui s'applique aussi bien à la gestion des ressources humaines qu'au financement des entreprises. Cet article se concentrera sur la gestion des risques liés à la devise.

Certes, il y a d'énormes divergences d'opinions au sujet de l'orientation du dollar canadien en 2008. Selon ce que j'ai entendu récemment, nous sommes face à une échelle de prévisions allant de 83 sous (américains) à 1,07 $ (américain). Cela exerce un impact considérable sur le résultat net de flux de trésorerie. Un dollar américain de revenu à un taux de 83 sous (américains) se transforme en 1,20 dollar canadien. À l'autre extrémité de l'échelle, nous parvenons à 0,93 dollar canadien. Ce n'est pas le genre d'incertitudes auxquelles les PDG et les gens d'affaires veulent faire face.

Le temps est donc venu de devenir créatif avec les couvertures et les options. La plupart des PME canadiennes n'ont jamais ressenti le besoin d'explorer ces opportunités financières. Or, l'innovation signifie l'introduction de quelque chose de nouveau dans les processus de décision. Il convient maintenant d'explorer les moyens de gérer le risque lié aux devises.

Une option sur une monnaie étrangère est comme un contrat d'assurance. Il faut payer par avance dans le but de se protéger si le pire des cas survient. D'un autre côté, si le meilleur des cas se présente, vous n'avez pas à utiliser votre option. Si cela se produit en 2008, il vous sera possible de tirer profit d'un mouvement favorable du dollar canadien. C'est pour cette raison que le terme option est utilisé. Plus flexibles que les contrats à terme standardisés, les options sur devises évitent d'avoir à se préoccuper de savoir si le taux actuel est plus favorable que le prix d'exercice de votre option.

La plupart des directeurs financiers et des conseils d'administration sont réticents au sujet des options, lesquelles sont considérées à juste titre comme étant des produits dérivés. Et cela fait mauvaise impression, sous-entendant spéculation et prise de risque. En fait, les options peuvent être utilisées pour un usage strictement opposé. Les options sur devises étrangères peuvent être employées pour la gestion et la réduction du risque.

Le marché des options en est un dans lequel le risque est négociable. Vous pouvez céder des risques de change à des tiers qui souhaitent prendre plus de risques. Mon conseil est d'innover. Parlez-en avec votre banquier et voyez ce qu'il vous propose. Vous faites actuellement face à un niveau de risque de devises sans

Certes, il y a d'énormes divergences d'opinions au sujet de l'orientation du dollar canadien en 2008.

Let's say you are worried the CAD is going to 1.07 (U.S.). You know your company cannot break even at this exchange rate. What should you do? You could lock-in an exchange rate with a futures contract at today's rate of around par. That would protect you from an even stronger CAD but you would be committed to this rate. You would not be able to benefit from the possibility that the CAD could decline to 90 cents (U.S.), or even lower in 2008.

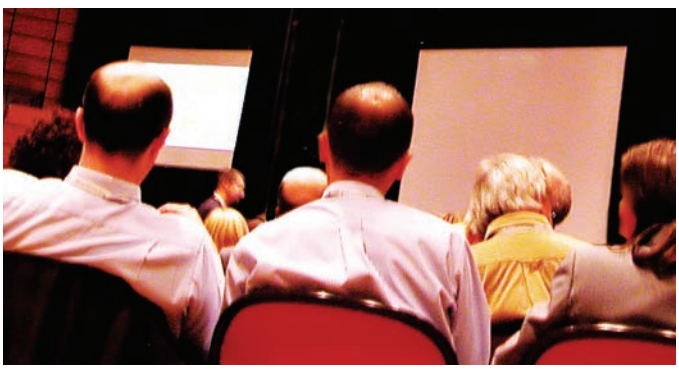
However, a currency option will let you take advantage of a lower CAD, while at the same time protecting you from a higher CAD. A Canadian dollar call option allows you to buy Canadian dollars (and sell U.S. dollars) at a prearranged strike price. This could be very helpful if you are a Canadian company; selling into the U.S.; getting paid in U.S dollars; and facing a Canadian dollar payroll.

The key point is that as the holder of the option, you have the right, but not the obligation to buy Canadian dollars at that strike price. If the market gives you a better exchange rate, then you can and will take it. You will only be out of pocket what you paid for the option. This is similar to an insurance premium that you pay just in case something goes wrong.

Don't berate yourself for not looking into using a new method to deal with currency risk. Things have never changed so much in such a short period of time. After all through the first three months of 2007, the CAD averaged 0.8536 cents (U.S.). This meant that one U.S. dollar of business income would convert into $1.17 Canadian. That was not that long ago. Now you are only getting $1.00 Canadian for that one U.S. dollar of business income.

I won't go into the other side of the story. However, some of you like the current exchange rate. Maybe you have debt payments denominated in USD. Perhaps you buy equipment or jet fuel priced in USD. In this case you want to keep as much of the benefits that a strong CAD is giving you and prevent a slide back to where you were with the currency in early 2008. This would mean that you should be looking at Canadian dollar put options, which would let you know with certainty the highest price you would have to pay for USD.

I won't go into this side of the transaction though. I will leave it to your investment banker to go through the details. I do think though that this is one of the changes in business practices that can create a new dimension of performance and help offset some of the bad economic news for 2008.•



précédent si vous êtes payés en dollars américains, que vos concurrents sont américains et que vous ne prenez pas de mesures.

La majorité des entreprises qui ont essayé de gérer le risque ont utilisé le marché à terme parce qu'il apparaît plus simple et que cela n'implique aucune dépense initiale. Vous devez payer d'avance pour acheter une option, ce qui n'est pas le cas avec les contrats à terme. Cependant, même les positions sur contrats à terme couverts semblent maintenant poser des problèmes.

Vous êtes sans doute inquiets à l'idée que le dollar canadien grimpe jusqu'à 1,07 dollar (américain). Vous savez que votre compagnie ne peut pas atteindre son seuil de rentabilité avec ce taux de change. Alors, que faire? Vous pourriez bloquer un taux de change au taux d'aujourd'hui avec des contrats à terme. Cela vous protégerait d'un dollar canadien encore plus fort tout en vous garantissant ce taux. Mais vous ne pourriez pas profiter de la possibilité d'un dollar canadien qui descend à 90 sous (américain), ou même plus bas, en 2008.

Par contre, une option sur devises vous permet de bénéficier d'un dollar canadien plus bas, tout en vous protégeant d'un dollar canadien plus fort. Une option d'achat de dollars canadiens vous permet d'acheter des dollars canadiens (et de vendre des dollars américains) à un prix d'exercice préfixé. Cela peut s'avérer très avantageux pour une compagnie canadienne vendant aux États-Unis, se faisant payer en dollars américains, et qui fait face à des charges salariales en dollars canadiens.

L'intérêt comme détenteur de cette option est d'avoir le droit, mais pas l'obligation, d'acheter les dollars canadiens à ce prix. Si le marché vous offre un meilleur taux de change, alors vous pourrez le choisir, et vous le choisirez. Vous n'aurez à débourser que ce que vous avez payé pour l'option. Cela équivaut à une prime d'assurance que vous ne payez que si quelque chose tourne mal.

Ne vous blâmez pas de ne pas avoir cherché à utiliser une nouvelle méthode pour gérer le risque lié au cours des devises. Les choses n'ont jamais bougé aussi vite. Au premier trimestre 2007, le dollar canadien avoisinait les 0,8536 dollar (américains). Cela signifiait qu'un revenu d'un dollar américain rapportait 1,17 dollar canadien. C'était il n'y a pas si longtemps. Désormais, vous n'obtenez qu'un dollar canadien pour un dollar américain.

Je ne vais pas développer l'autre aspect du sujet. Cependant, certains d'entre vous apprécient le taux de change actuel. Peut-être avez-vous des créances à payer libellées en dollars américains. Peut-être achetez-vous votre équipement ou essence pour votre avion privé en dollars américains. Dans ce cas, vous voulez garder tous les bénéfices offerts par un dollar canadien fort et prévenir un retour à l'état du taux de change de début de 2008. Cela signifierait que vous devriez regarder les options de vente sur le dollar canadien, ce qui vous permettrait de savoir avec certitude le prix le plus haut que vous aurez à payer pour le dollar américain.

Néanmoins, je n'irai pas dans cette direction. Je laisse votre banquier vous donner les précisions. Je pense toutefois qu'il s'agit de l'un des changements dans la pratique des affaires qui peut créer une nouvelle dimension de performance et aider à compenser quelques-unes des mauvaises nouvelles économiques pour 2008.••

World leader in human resource solutions

Before you ever see our candidates, we've already put in hours, days and weeks networking, recruiting, and screening each and every one. That means, you see only the very best – without having to sort through a pile of resumes yourself.

It all starts with a complete range of active recruiting methods and resources:

- Direct recruitment
- Powerful networking relationships
- Referrals
- Strategic partnerships with online job placement services
- An extensive candidate database

Adecco

better work, better life

1.866.646.3322*
excellence@adecco.ca
adecco.ca

*Calling within the 416 area code? Dial 416.646.3322

SPECIAL REPORT/DOSSIER SPÉCIAL

BY/ PAR DR. ANNE GOLDEN

The Conference Board of Canada
Le Conférence Board du Canada

Report on Technology and Innovation
Rapport sur la technologie et l'innovation

Not everyone manages to make the leap between great ideas and market success. And not everyone in Canada understands the importance of those activities that link them. Even fewer really grasp the barriers standing in the way of innovation success or see how to move Canada past its current stumbling blocks in this area.

Let me give you an overview of how we, at The Conference Board of Canada, see the current situation and what we're doing to address it.

This past June, the Conference Board launched the inaugural edition of *How Canada Performs: A Report Card on Canada*. Although it's a successor to the benchmarking component of our *Performance and Potential* series, this report card does something new: it ranks outcomes in six areas of national performance and tells us what we're actually achieving, not just what we're trying to do.

The report grades 65 outcome indicators across these six domains, comparing Canada with 16 top OECD countries on an "A" through "D" grading scale. The result, we found, is a patchwork of uneven grades and overall mediocre performance. Canada is in the middle of the pack at best, earning an "A" in only one domain, Education and Skills, and "D"s in the Innovation and Environment domains.

We were most struck by the poor performance in Innovation, where Canada rates 14th out of 17 countries. We chose to highlight this domain in our report because of two distinct ways in which it is crucial to Canada's future.

In its technical sense, innovation is the creation and use of scientific knowledge to bring to market new or significantly improved goods and services. It boosts productivity by driving the products of labour

Tous au Canada n'arrivent pas à franchir le pas entre les grandes idées et le succès commercial. Et tous au Canada ne comprennent pas l'importance des activités qui relient les deux. Et tous arrivent encore moins à saisir les obstacles qui s'élèvent contre le succès lié à l'innovation ou encore à imaginer la façon d'amener le Canada à franchir ces barrières.

Permettez-moi de vous présenter une vue d'ensemble de la façon, dont nous, au Conférence Board du Canada, voyons la situation actuelle et ce que nous faisons pour l'aborder.

En juin dernier, le Conférence Board du Canada a lancé la première édition de « How Canada Performs: A Report Card on Canada ». Bien que cela découle de la partie comparative de notre collection « Performance and Potential », ce rapport apporte un élément nouveau. En effet, il classe les résultats selon six niveaux de performance nationale et il nous trace un portrait de ce que nous accomplissons réellement, et non uniquement de ce que nous essayons de faire.

Le rapport évalue chaque pays selon 65 indicateurs de résultat répartis dans six domaines; le Canada étant comparé aux 16 meilleurs pays de l'OCDE en utilisant une échelle de A à D. Le résultat global auquel nous sommes parvenus est en quelque sorte une mosaïque de notes irrégulières et, en règle générale, une performance médiocre. Au mieux, le Canada se situe au milieu du groupe en obtenant un « A » dans un seul domaine, l'Éducation et les Compétences, et un « D » dans les secteurs de l'Innovation et de l'Environnement.

Nous avons été particulièrement frappés par la faible performance en Innovation alors que le Canada se classe au 14e rang sur 17 pays. Ainsi, nous avons choisi de mettre l'accent sur cet aspect dans notre rapport

higher up the value chain - in other words, by making them more valuable.

To assess this dimension of innovation, *How Canada Performs* used a range of indicators (some custom-designed) that looked at areas such as patents filed, technology exchange, venture capital investment (a proxy for transformation), and the intensity of high-technology manufacturing. In nearly all of these areas, Canada is severely lagging behind the leading countries. This is particularly serious for Ontario's economy which is undergoing major restructuring. Its manufacturing sector (1/5 of total provincial GDP) is shedding jobs at an alarming rate. Its future prosperity will depend on innovation – Ontario must diversify its economic base to sustain prosperity.

Without going into too much detail, let me say that Canada scores poorly in the first, second and fourth dimensions of innovation. The one area where we earn an "A" is in the transformation of knowledge, measured by venture capital investment as a percentage of GDP. But even here, there's a big problem: it is true that we are second to the US in total amount of venture capital investment; however, there's a big gap between first and second place - on a per capita basis, our investment is half that of the US.

Most importantly, our investments are diluted among too many small projects and focused mostly on early-stage financing, rather than expansion or later-stage financing.

... a lack of political will and a failure to drive new approaches forward are hampering...Canadian performance.

Another key point is that only 6.4 % of our gross value-added comes from high- and medium-high technology manufacturing. By contrast, Ireland, the top performer in commercialization, generates about 21 % of its economic output from high- and medium-high technology manufacturing.

And a further problem is that the majority of Canada's share comes from medium-high technology manufacturing; in Finland, by contrast,

puisqu'il existe deux façons distinctes pour lesquelles l'innovation s'avère cruciale pour l'avenir du Canada.

Sur le plan technique, l'innovation consiste à la création et l'utilisation de la connaissance scientifique afin d'introduire sur le marché des produits ou des services nouveaux ou grandement améliorés. En fait, l'innovation amplifie la productivité en amenant les résultats du travail plus haut dans l'échelle de rendement, en d'autres termes, en les valorisant.

Afin d'évaluer cette dimension de l'innovation, « How Canada Performs » a utilisé une série d'indicateurs (certains conçus sur mesure) qui traitaient des aspects tels que les dépôts de brevets, le transfert de technologie, les investissements de capitaux de risque (une passerelle nécessaire à la transformation) et l'intensité de la production de haute technologie. Dans presque tous ces secteurs, le Canada accuse un important retard par rapport aux pays en tête. Cela est particulièrement préoccupant pour l'économie de l'Ontario qui subit actuellement d'importantes restructurations; son secteur manufacturier (1/5 du PIB provincial) entraînant des pertes d'emplois à un rythme alarmant. La prospérité future de cette province dépendra donc de sa capacité à l'innovation. En effet, l'Ontario doit diversifier sa base économique pour perpétuer sa prospérité.

Sans trop entrer dans les détails, permettez-moi de souligner que le Canada obtient une très mauvaise note dans les première, deuxième et quatrième dimensions de l'innovation. Le seul domaine où le pays obtient un « A » est dans la transformation de la connaissance telle que l'indique le pourcentage des investissements de capitaux de risque par rapport au PIB. Mais encore là, il existe un grand problème. Il est vrai que nous talonnons les États-Unis en terme d'investissements de capitaux de risque. Or, il existe un grand écart entre la première et la deuxième place; sur la base du produit intérieur brut par habitant, notre investissement représente la moitié de celui des États-Unis.

...le manque de volonté politique ainsi que l'incapacité à mettre en œuvre de nouvelles approches entravent le progrès dans tous les domaines porteurs au Canada.

the majority of its share is generated by high technology manufacturing [Nokia], which means more valuable economic output.

But I hear you thinking, "What about the Blackberry?" The fact is that the so-called "technology research triangle" of Kitchener/Waterloo-Cambridge-Guelph, home of the Blackberry inventor, Research-in-Motion, accounts for about two-thirds of Canada's high-tech start-ups. The Blackberry is the exception, not the rule.

Finally, it's worth noting that despite the high tax subsidies the Canadian government provides for R&D investment, the intensity of business R&D investment remains low— a real problem in our business culture.

There's also another equally important dimension of innovation emphasized in *How Canada Performs*, and it is creative policy thinking writ large. More innovative countries reap better social and economic benefits as a result of their capacity to adopt new policies and practices.

Our report concludes that a lack of political will and a failure to drive new approaches forward are hampering progress across all the domains of Canadian performance.

We see the effects of inadequate societal innovation when we look at the other domains of national performance assessed in *How Canada Performs*.

In the Environment domain, Canada's record is mixed. We do well in terms of air and water quality, and biodiversity. But these national level indicators tend to mask local and regional hot spots with poor environmental quality. And, in the end, we only get a "D" in this domain because we are dragged down by poor performance on climate change and waste generation. Our relatively high emission levels reflect in part our vast geography and our cold northern climate. There's more to the story, however, than our geography. Canada's economy, as we've seen, relies heavily on natural resources, and we export most of these emission-generating products to other countries; those countries aren't held accountable for these emissions in any scoring of their national performance.

But, being a natural resource economy is no excuse for bad performance on this measure. We could be doing far better at using new technologies to produce "clean" energy— for example, the area of carbon sequestration is a Canadian innovation niche just begging to be developed— innovation waiting to happen.

The one bright spot in our report is that Canada moves to the front of the class in the Education and Skills domain, earning an "A" grade. This is because Canada has an efficient, effective and flexible education system that provides many Canadians with a good education and the basic-level skills they need to enter the workforce and achieve a substantial measure of success. The country's high school completion rate is good, and it's achieved with relatively modest spending levels compared with most other countries.

However, the education system does not work so well for two other groups. The first group is the more than 7.5 million Canadian adults who have low basic skills and literacy and aren't well served by public education.

The OECD's International Adult Literacy Survey found that 42 % of Canadians between the ages of 16 and 65 scored either Level 1 or Level 2 on a 5-point scale for prose literacy— levels that are too low to allow full competence in most jobs within our economy. This represents a huge loss to the Canadian economy.

A major part of this lower level group requires workplace training to get or improve these skills. But Canada is relatively weak in formal workplace training, investing considerably less than the U.S. and many European countries.

42% of Canadians between the ages of 16 and 65 scored... levels that are too low to allow full competence in most jobs within our economy.

In particular, recent immigrants often have difficulty obtaining formal recognition for their prior learning achievements. Given that all net new labour force growth in Canada will be dependent on immigration after the year 2011, this credentialing issue will be an increasingly serious problem for our economy and our society.

In addition, our education system does not stimulate enough students to complete post-graduate degrees— especially in the science and technical disciplines that underpin innovation. The most popular degrees among Canadians are in the social sciences, business, law, and education. Canada's ranking on its Ph.D. graduation rate is almost at the very bottom of the pack.

To improve our performance in the Education and Skills domain, resources should be directed to three priorities: opening educational institutions to new Canadians; improving Canada's system for lifelong learning; and creating an environment that encourages high-level thinkers to complete advanced degrees and contribute to innovation inside and outside our universities.

In the Society domain, we see that Canada ranks only 10th out of 17 countries– not what most Canadians would expect.

In the Society domain, we see that Canada ranks only 10th out of 17 countries– not what most Canadians would expect. Although

Plus grave encore, nos investissements se diluent parmi de trop nombreux petits projets et se concentrent sur le financement des premières étapes et non sur l'expansion ou le financement d'étapes plus avancées.

Un autre point clé réside dans le fait que seulement 6,4 % de notre valeur brute ajoutée provient de la production de haute et moyenne-haute technologie. En revanche, l'Irlande, le meilleur en commercialisation, génère environ 21 % de son rendement économique à partir de la production de ces mêmes niveaux de technologie.

Un autre problème est que la majeure partie du résultat du Canada provient de la production de moyenne-haute technologie alors qu'en Finlande, la partie la plus importante de la valeur brute ajoutée est générée par la production de haute technologie (Nokia), ce qui équivaut à un résultat économique à plus haute valeur ajoutée.

Mais je vous entends dire : « Et le Blackberry? » En fait, la région que l'on surnomme le « triangle d'or de la recherche technologique » de Kitchener (Waterloo-Cambridge-Guelph), berceau de l'invention du Blackberry, Research-in-Motion, compte environ deux tiers des nouvelles entreprises de haute technologie. Mais le Blackberry demeure l'exception qui confirme la règle.

Finalement, il convient de noter que malgré les crédits d'impôt élevés du gouvernement canadien en ce qui a trait à l'investissement en R&D, le niveau de ce type d'investissement demeure bas, ce qui révèle un vrai problème de culture d'entreprise.

« How Canada Performs » souligne également une autre dimension de l'innovation tout aussi importante et il s'agit de faire preuve d'une créativité ne se limitant pas aux idées reçues. Les pays les plus innovants récoltent le plus de bénéfices sociaux et économiques grâce à leur capacité à adopter de nouvelles politiques et pratiques.

Et notre rapport conclut que le manque de volonté politique ainsi que l'incapacité à mettre en œuvre de nouvelles approches entravent le progrès dans tous les domaines porteurs au Canada.

Nous constatons les effets d'une innovation sociétale inadéquate en regardant les autres domaines de réussite nationale évalués dans « How Canada Performs ».

Dans le secteur de l'Environnement, le résultat du Canada est mitigé. Nous nous en sortons bien en terme de qualité de l'air, de l'eau et de la biodiversité. Mais ces indicateurs nationaux ont tendance à masquer les zones au niveau local et national qui présentent une faible qualité environnementale. Et, finalement, nous n'obtenons qu'un « D » dans ce domaine, car nous sommes pénalisés par notre mauvaise performance sur le plan des changements climatiques et de la production de déchets. Nos taux d'émission relativement élevés sont des conséquences de la superficie de notre territoire et de notre climat nordique. Cependant, notre géographie n'explique pas tout. L'économie canadienne, comme nous l'avons vu, dépend énormément des ressources naturelles. Et nous exportons la plupart des produits générateurs d'émission vers d'autres pays; ces pays n'étant pas tenus responsables de ces émissions lors de l'évaluation de leur performance.

Or, le fait de reposer sur une économie liée aux ressources naturelles n'excuse pas pour autant notre mauvaise performance. Car nous pourrions faire bien mieux en utilisant les nouvelles technologies pour produire de l'énergie « propre » – par exemple, la séquestration du carbone est une niche d'innovation canadienne qui ne demande qu'à être développée – l'innovation attend son apogée.

Le seul point extrêmement positif dans notre rapport demeure que le Canada se hisse dans les premiers rangs dans le domaine de l'Éducation et des Compétences, en obtenant un « A ». Ce résultat est dû au fait que le Canada possède un système d'éducation performant, efficace et flexible qui offre à nombre de Canadiens une bonne formation et les aptitudes de base nécessaires pour entrer sur le marché du travail et accomplir leurs tâches avec succès. Aussi, le taux de réussite d'études secondaires s'avère bon et ce taux peut être atteint avec un budget relativement modeste par rapport à la plupart des autres pays.

... ces niveaux demeurent trop bas pour détenir une compétence adéquate permettant d'occuper la plupart des emplois dans notre contexte économique.

Cependant, le système d'éducation ne fonctionne pas aussi bien pour deux groupes. Le premier de ces groupes représente plus de 7,5 millions d'adultes canadiens ayant un faible niveau d'études et d'alphabétisation et n'étant pas bien desservis par l'éducation publique.

En effet, l'étude internationale sur le taux d'alphabétisation des adultes de l'OCDE indique que 42 % des Canadiens âgés de 16 à 65 ans ont obtenu le Niveau 1 ou 2 sur une échelle de cinq points pour la rédaction littéraire. Bien sûr, ces niveaux demeurent trop bas pour détenir une compétence adéquate permettant d'occuper la plupart des emplois dans notre contexte économique. Cela représente donc une énorme perte pour l'économie canadienne.

Aussi, une majeure partie de ce groupe de niveau inférieur requiert une formation continue en entreprise pour développer et améliorer leurs aptitudes. Mais le Canada demeure frileux en matière de formation en entreprise; investissant considérablement moins que les États-Unis.

Plus particulièrement, les immigrants récemment arrivés au Canada ont souvent des difficultés à obtenir une reconnaissance formelle de leur formation acquise dans leur pays d'origine. Étant donné que la croissance nette de la main-d'oeuvre au Canada dépendra de l'immigration après 2011, cette question de reconnaissance deviendra cruciale pour notre économie et notre société.

Canada does not get a "D" grade on any of the 15 social performance indicators, it does get "C"s on 6 of the 15 measures.

Particularly troubling is the low score on child poverty, an indicator of how fairly our society distributes wealth. It's also a window on the future, because we know that children who grow up in poverty have lower educational attainment, poorer health outcomes, and are less able to contribute to their communities and country. It doesn't have to be this way, though. Our elderly poverty rate fell dramatically over the past three decades– an achievement that's been called "the major success story of Canadian social policy in the twentieth century." That's because Canada took a sustained, multi-pronged policy approach to the problem. Reducing child poverty will take a similarly determined approach, but it can be done.

Turning to Canada's performance in the Health domain, our country gets a "B", placing eighth among 17 peers. Our ranking looks at the actual health of Canada's population, to which the healthcare system is just one of the contributors.

Canada does do well on some health indicators. We have low death rates from influenza and pneumonia and a high public perception of health status. We get solid 'B's on male life expectancy, premature mortality, the suicide rate, and death from chronic diseases such as cancer, circulatory disease and lung disease. We get a 'C' on female life expectancy and death from heart disease.

The really alarming statistic is Canada's 'D' on death from diabetes, since our mortality rate due to diabetes has increased dramatically compared to the peer group average. One in every 11 Canadian adults now suffers from diabetes, and there is a growing incidence of type 2 diabetes among children.

These findings about Canada's performance are getting some traction in national discussions. Although our report delivered a stern message, it found a remarkably receptive audience among the Canadian media and public, with almost 250 print and broadcast stories filed. The response was substantial and generally positive, with particular interest shown in our theme of innovation.

For the sake of producing a stronger Canada...

That was gratifying as the Conference Board believes that the common thread of our story is a systematic failure to innovate. Innovation is not just essential to a high-performing economy. It's also critical to environmental protection, to a high-performing education system, to a well-functioning system of health promotion and health care, and to an inclusive society.

For the sake of producing a stronger Canada, I hope that this focus on the wider societal implications of innovation and entrepreneurship will continue to inform both the curriculum and the business outreach activities of our institutions. We at the Conference Board will continue to do our part through ongoing research and dialogue on innovation and the trends affecting innovation.•

De plus, notre système d'éducation n'encourage pas suffisamment les étudiants à compléter des diplômes de troisième cycle, notamment dans les créneaux scientifiques et techniques qui soutiennent l'innovation. Les diplômes les plus populaires auprès des Canadiens demeurent dans les domaines des sciences sociales, des affaires, du droit et de l'éducation. Le taux de diplômés de doctorat au Canada arrive le plus bas dans le classement.

Pour améliorer notre performance dans le domaine de l'Éducation et des Compétences, des ressources devraient être consacrées aux trois priorités suivantes : faciliter l'accès aux institutions d'enseignement pour les nouveaux Canadiens ; améliorer le système d'apprentissage tout au long de la vie ; et créer un environnement qui encourage les personnes douées à obtenir un diplôme supérieur et à contribuer à l'innovation au sein de nos universités.

Dans le domaine de la Société, nous observons que le Canada se classe seulement en 10e place sur 17 pays, un résultat qui est loin de ce que pourraient espérer les Canadiens. Même si le Canada n'affiche aucun « D » sur les quinze indicateurs de performance sociale, il obtient tout de même un « C » dans six des quinze évaluations.

Une donnée particulièrement troublante demeure la faible note obtenue quant à la pauvreté infantile, un indicateur qui montre avec justesse la façon dont notre société répartit la richesse. Un résultat qui laisse également présager du futur parce que nous savons tous que les enfants ayant grandi dans la pauvreté atteignent un niveau de scolarité inférieur, ont une moins bonne santé et se montrent moins aptes à apporter une contribution à leur communauté et à leur pays. Cependant, cela ne devrait pas se passer ainsi. En effet, notre taux de pauvreté chez les personnes âgées a chuté de manière impressionnante durant les trois dernières décennies, une performance qui fut qualifiée « du plus grand succès de la politique sociale canadienne du vingt et unième siècle ». Ce phénomène s'explique parce que le Canada a choisi d'adopter une approche soutenue et à facettes multiples pour affronter ce problème. Ainsi, réduire la pauvreté infantile demande une détermination similaire, mais demeure possible.

...pour construire un Canada plus fort...

En ce qui concerne la performance du Canada dans le domaine de la Santé, notre pays obtient un « B », se plaçant ainsi au huitième rang parmi les 17 pays. Notre classement reflète l'état de santé actuel de la population du Canada, un pays dont le système de santé n'est qu'un des facteurs influents.

En règle générale, le Canada affiche de bons résultats sur certains indicateurs de santé. Nous présentons un faible taux de mortalité dû à la grippe et à la pneumonie et une bonne perception du public sur l'état de santé général. Nous obtenons des « B » pour l'espérance de vie masculine, la mortalité précoce, le taux de suicide et la mort causée par des maladies chroniques telles que le cancer, les maladies circulatoires et pulmonaires. Aussi, nous obtenons un « C » en matière d'espérance de vie féminine et de morts liées aux maladies cardiaques.

Cela dit, la donnée la plus alarmante pour le Canada est certes le « D » obtenu pour les décès dus au diabète, car notre taux de mortalité lié à cette maladie a augmenté radicalement par rapport à la moyenne du panel de l'étude. Dans les faits, un Canadien adulte sur onze souffre désormais de diabète et l'on observe une augmentation importante du diabète de type 2 chez les enfants.

Certes, tous ces constats sur la performance canadienne ont beaucoup attiré l'attention lors des discussions à travers le pays. Bien que notre rapport ait livré un message sévère, la transmission des résultats a trouvé une oreille attentive auprès des médias et du public canadien, avec près de 250 imprimés et diffusions. La réaction a été considérable et généralement positive, avec un intérêt particulier pour le thème de l'innovation.

Une réaction satisfaisante, car le Conference Board du Canada croit que le fil conducteur de notre histoire est marqué par un manque systématique d'innovation. Pourtant, l'innovation n'est pas seulement essentielle à une économie hautement performante, mais elle est également indispensable à la protection de l'environnement, au bon fonctionnement des systèmes d'éducation et de santé et à une société cohérente.

Enfin, j'espère que l'accent mis sur les implications plus larges de l'innovation et de l'entreprenariat pour construire un Canada plus fort continuera à fournir un éclairage aussi bien pour programme éducatif que pour les activités professionnelles de nos institutions. Le Conference Board du Canada continuera d'apporter sa contribution à travers ses recherches ainsi que le dialogue sur l'innovation et les actions qui en découlent.••

BY/PAR CHRISTINE THOMLINSON

Employment Law Lessons to be Learned from "Not so Innovative" Leaders
Leçons de droit du travail pour cadres dirigeants « pas si innovants »

If you are considering how to define and implement "innovative leadership" in your workplace, we are guessing that your employment lawyer is not the first person you call. Probably a wise decision, given our particular area of expertise. Despite your initial instincts, there are still lessons to be learned from recent Canadian court decisions dealing with the obligations of managers or "leaders" in the workplace. You might think that no innovative (and presumably enlightened) leader would ever consider behaving in a fashion akin to what is described below, and nonetheless we have examples of behaviour on the part of highly accomplished and effective leaders who seem to believe that the rules that otherwise apply in the workplace do not apply to them.

...even some of the most powerful "leaders" fall from grace.

In one case, a manager was fired for just cause after an investigation into a complaint by one of his former subordinates revealed that he engaged in highly inappropriate behaviour, including making racial slurs and using vulgar language. Two years prior, employees of the company had been surveyed to find the root cause of a morale problem, much of which was found to be attributable to the manager's behaviour and language. Management met with the manager to outline the issues identified, discuss the company's Harassment Policy, and provide him with a

Si vous vous demandez comment définir et mettre en place une « gestion innovante » dans votre milieu de travail, nous nous doutons bien que votre avocat spécialisé en droit du travail ne sera pas la première personne que vous appellerez. Probablement une sage décision étant donné notre domaine de spécialisation pointu. Pourtant, malgré vos préjugés, il y a possiblement encore des leçons à retenir de récentes jurisprudences canadiennes concernant les obligations des dirigeants dans les environnements de travail. Certes, vous allez sans doute penser qu'aucun dirigeant innovateur (et théoriquement averti) ne penserait à se conduire de la façon décrite dans les cas exposés ci-après. Néanmoins, voici des exemples de comportements de la part de dirigeants pleinement accomplis et performants, mais qui se croient au-dessus de toutes règles.

...les plus puissants peuvent tomber en disgrâce.

Dans l'un des cas, le dirigeant fut congédié après qu'une enquête à la suite d'une plainte d'un employé révèle qu'il démontrait une attitude complètement inacceptable avec des insinuations racistes et l'usage d'un langage vulgaire. Deux ans plus tôt, les employés de cette entreprise avaient mené une étude pour déterminer l'origine d'un problème moral, lequel était principalement attribuable à l'attitude du dirigeant et à son langage. À l'époque, la direction avait

warning memo. Several years later, when a subsequent complaint was filed regarding the manager, an investigation showed that his behaviour continued notwithstanding the earlier warning. He was fired and sued for wrongful dismissal.

In dismissing the manager's claim, the trial judge stated:

> "to summarize, given that developing and maintaining a positive work environment for the employees under his supervision was an essential requirement of the ... manager's employment, the nature and the degree of his misconduct went to the root of that employment and constituted a permanent fracture in that relationship. Consequently, dismissal is an appropriate sanction."

The trial judge took particular note of the fact that the behavioural expectations were made very clear to the manager in the prior incident, both through provision of the Policy and a memo of warning.

In a second case, a vice-president was terminated for cause after his employer discovered that he had brought a prostitute into the office and, in a drunken state, left the prostitute in the building, apparently without paying her a disputed amount of money. The employee was confronted twice about the incident and he denied it on both occasions, admitting it only after he was made aware that there was video surveillance evidence of him entering the building. The trial judge held that the employer had cause to terminate the employee because his conduct demonstrated a lack of integrity, a deficient judgment, dishonesty, untrustworthiness and a careless disregard for client and corporate confidentiality. Again, the court took particular note of the lengths to which the employer had gone in communicating to its employees the importance of integrity and reputation in the form of a comprehensive Code of Conduct.

Here, too, the court specifically commented on the vice president's actions:

> "This is not to say that misconduct in the upper regions of the business world is unheard of; but from there the fall is further and the injury greater. The conduct of senior employees can become the acceptable norm for all employees. Thus an employer is justified in requiring strict compliance with its code of conduct by those who purport to lead."

Finally, we have the case of the branch manager who began a three-year sexual affair with a subordinate employee, during which time he conducted her performance reviews, gave her the highest salary raises in the branch, and promoted her. When rumours began circulating, he was asked on three separate occasions about the affair and he lied about it each time, including when asked directly by his immediate supervisor. He finally admitted to the affair, but only when it became clear to

rencontré le dirigeant pour lui signifier les problèmes identifiés, lui rappeler les politiques sur le harcèlement mises en place par l'entreprise et lui remettre une lettre d'avertissement. Plusieurs années plus tard, quand une autre plainte fut enregistrée contre ce même dirigeant, une enquête a démontré que son comportement persistait en dépit de l'avertissement reçu. Il fut donc mis à la porte. Après quoi il entama une poursuite contre l'entreprise pour congédiement injustifié.

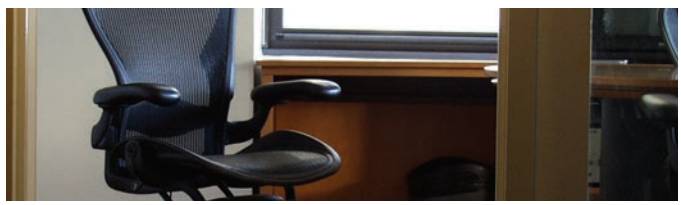
En réfutant les contestations du dirigeant, le juge déclara :

> « Étant donné que le développement et le maintien d'un environnement de travail sain pour les employés sous sa supervision étaient une condition requise essentielle de l'engagement du dirigeant, la nature et la gravité de sa mauvaise conduite affectent la base même de cet engagement et constituent une rupture dans cette relation. Par conséquent, le congédiement devient une sanction appropriée. »

Le juge de la Cour d'appel a particulièrement tenu compte du fait que les attentes quant au comportement furent clairement spécifiées au dirigeant à la suite de l'incident au moyen des politiques sur le harcèlement et de la lettre d'avertissement.

Dans un autre cas, un vice-président fut mis à pied après que son employeur ait découvert qu'il avait emmené une prostituée au bureau. Et, qu'en état d'ébriété, il l'avait laissée dans l'édifice, apparemment sans lui payer la somme due. L'employé fut interrogé à deux reprises au sujet de cet événement. Chaque fois, il a nié. Mais il a procédé aux aveux après avoir été informé de l'existence de vidéos de surveillance le montrant en train d'entrer dans l'édifice.

Bad behaviour will not be excused because they are innovators... Rather, it is these exact attributes which hold them to a higher legal standard.



Le juge de première instance a retenu que la RBC a pris la décision de licencier l'employé, car il avait fait preuve d'un manque d'intégrité, de jugement, d'honnêteté, de loyauté et de respect quant à la confidentialité vis-à-vis de l'entreprise et de ses clients. Encore une fois, le tribunal a particulièrement retenu les efforts de l'employeur pour communiquer à ses employés l'importance de l'intégrité et de la réputation au moyen d'un code de déontologie détaillé.

Là encore, la cour a commenté les actions du vice-président ainsi :

> « Il n'est pas nécessaire de rappeler que la mauvaise conduite dans les hautes sphères du monde des affaires demeure inacceptable; mais de là, la chute n'est que plus dure et les dommages que plus importants. Le comportement des cadres dirigeants risque de devenir un exemple pour tous les employés. Par conséquent, un chef d'entreprise est en droit d'exiger un respect total du code de déontologie de la part des membres de la direction. »

Finalement, il demeure le cas d'un directeur de filiale ayant entretenu une liaison de trois ans avec l'une de ses collaboratrices. Au cours de ces trois mêmes années, il a mené ses évaluations de performance, lui

him that his employer obviously had independent confirmation. The employer demoted him from branch manager, offering him a transfer to another position, and he sued for wrongful dismissal. The claim was dismissed and the decision upheld on appeal. The trial judge held:

> "No company could reasonably be expected to renew its faith in a person empowered with the significant responsibilities of a branch manager when that employee has so deliberately and repeatedly deceived it to its significant prejudice over such an extended period of time."

As can be seen, even some of the most powerful "leaders" fall from grace. However, when confronting bad behaviour on the part of their leaders, there are steps which employers can take to protect their interests and minimize possible legal liability:

- Commit to writing the behavioural expectations for your leaders.

This traditionally takes the form of harassment policies, but consider other forms of employee behaviour as well, such as that articulated in conflict of interest policies, respect at work policies and codes of conduct. If you expect something of your leaders, tell them.

- When faced with misconduct on the part of your leaders, always confront them and seek an explanation.

Not only will this help bolster your legal case should the matter proceed to court, but you are far more likely to become aware of mitigating circumstances which might help with damage control before the matter becomes explosive.

- Ensure that your organization's leaders understand the higher legal responsibility they have for their own behaviour and their management of the behaviour of their subordinate employees.

Consider specialized training sessions for this purpose, with particular emphasis on the legal liability which arises in these cases.

Ultimately, your leaders need to understand that, with leadership, comes responsibility for their behaviour in the workplace. Bad behaviour will not be excused because they are innovators, top producers, or senior management. Rather, it is these exact attributes which hold them to a higher legal standard.•

Adecco Engineering & Technical
better work, better life

Discover

Un mauvais comportement ne sera pas excusé parce qu'ils sont innovateurs... Bien au contraire, ce sont exactement ces caractéristiques qui les contraignent à des exigences... plus élevées.

a attribué les plus importantes augmentations de salaire de toute la filiale et lui a même décerné une promotion. Quand les rumeurs ont commencé à circuler, il a été interrogé à trois reprises sur sa liaison et il a menti chaque fois, même à son supérieur immédiat. Enfin, il a admis l'existence de la liaison quand il a eu la certitude que tous ses employés avaient des preuves formelles. Son employeur l'a donc démis de ses fonctions de directeur et lui a offert une mutation. Or, il a plutôt choisi de le poursuivre pour renvoi injustifié. La demande fut rejetée et la décision maintenue après le jugement en appel.

Le juge de première instance a déclaré :

> « De manière raisonnable, aucune entreprise ne pourrait maintenir sa confiance envers une personne à qui elle a délégué d'importantes responsabilités comme celles confiées à un directeur de filiale. D'autant que cet employé a, de manière délibérée et répétée, déçu et causé un préjudice considérable pendant une très grande période de temps. »

En somme, ces cas nous amènent à constater que même les cadres dirigeants les plus puissants peuvent tomber en disgrâce. Il apparaît clair que les employeurs peuvent prendre des mesures quand ils doivent faire face à la mauvaise conduite de leurs cadres dirigeants, et ce, à la fois pour protéger les intérêts des employés et pour limiter les éventuels préjudices légaux. À ce titre, voici quelques exemples de mesures à prendre :

- Engagez-vous à mettre par écrit les comportements attendus de vos dirigeants;

Cette mesure prend habituellement la forme d'une politique contre le harcèlement. Toutefois, il convient de considérer également d'autres formes de comportement de la part de vos employés comme le conflit d'intérêts et le respect des politiques de travail et des codes de conduite;

- Quand vous faites face à la mauvaise conduite de la part d'un dirigeant, affrontez toujours le problème et cherchez une explication;

D'une part, cela vous aidera à défendre votre cas dans l'hypothèse où l'affaire devait être portée en justice. D'autre part, vous pourriez découvrir des circonstances atténuantes qui pourraient vous aider à limiter les dégâts avant que la situation ne devienne explosive;

- Assurez-vous que les cadres dirigeants de votre compagnie soient conscients de l'importance de leurs responsabilités légales concernant à la fois leurs propres comportements et la gestion du comportement de leurs collaborateurs;

Pensez à organiser des sessions de formation sur la question en mettant particulièrement en évidence la responsabilité légale qui s'applique dans ces situations.

En conclusion, vos cadres dirigeants doivent comprendre que leur fonction va de pair avec leurs responsabilités en ce qui a trait à leur comportement dans l'environnement de travail. Un mauvais comportement ne sera pas excusé parce qu'ils sont innovateurs, qu'ils produisent d'excellents résultats ou qu'ils sont haut placés. Bien au contraire, ce sont exactement ces caractéristiques qui les contraignent à des exigences légales plus élevées.••

ROEVIN
ENGINEERING RECRUITMENT

innovators at work

Find the engineering and technical talent to help your company achieve new milestones.

1.877.746.7790
roevin.ca
adecco.ca