

# THE TRADE POST



We would like to extend our warmest wishes for health and prosperity in the new year to all our readers.

Editor's Message .....	2	International Trade	CTS.....	7
As I Depart – an interview with Al Kilpatrick.....	3	Centres .....	DoingBusiness	
1995 Canada Export		The Service Standard	Via CMA Online .....	8
Award Winners.....	4	Revolution.....	Networking Without	
You Talked, We Listened...5		TCS Unsung Heroes .....	Computers .....	9
		Issues Update .....	Surfing the Career Wave..10	

*The Trade Post is a quarterly newsletter for members of the Trade Commissioner Service. Its purpose is to facilitate discussion of matters of common interest and concern among members. Please send your contributions and comments to Maria Bernard (TOO) via E-Mail, telex, or facsimile at (613) 996-8688.*

## INTERVIEW WITH

MARC-A. BRAULT

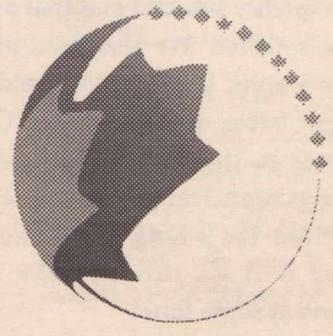
By Jordan Reeves

**TP:** Congratulations on your new role as Canada's Chief Trade Commissioner. How is the view from where you are sitting?

**Brault:** I joined this Department some 30 years ago. I haven't touched the business development side of things in quite a few years, so I'm delighted to be back into it. And it has changed. We now have Investment with us, for example, and science and technology is becoming more a part of our day-to-day life. The computers, the tracking system, the WIN system were not available years ago, so I'm delighted to be back learning.

**TP:** What do you see as the Chief Trade Commissioner's role?

**Brault:** I see my role as the champion of the cause, if you like/ I'll do my best to determine what we are, what we do, what we stand for and what we need, and push that through the system. I'll try to communicate, to share my vision, and enlist everyone as part of the team. It's also my job to help implement Team Canada strategies and ensure that the whole process works. I'm also a problem solver. If somebody has a problem, my door is open.



Team Canada • Équipe Canada

**TP:** What about the recent Memorandum to Cabinet on International Business Development? How big of an exercise is this?

**Brault:** The MC is like the locomotive that pulls everything. We're re-writing Canada's international business strategies. We have to support Team Canada, which brings in all kinds of new concepts, including priority countries and priority sectors. Well, that means that we will have to provide enhanced service.

How do we go about providing this enhanced service when the only programs we have are PEMDs, fairs, missions and things like that? We'll be looking at everything we do to see if we are doing it right. Quite a lot of change is coming. But I want to make certain that everyone participates. Let's get our team together first.

**TP:** What are some of the other issues facing the TCS?

**Brault:** Financing is an issue which will always be there. Investment is another one. Science and technology, market intelligence gathering, small and medium size business focus, program reviews and

Continued on page 2

Dept. of External Affairs  
 Min. des Affaires extérieures  
 FEB 12 1996  
 RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
 RETOURNER A LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

## A message from the Editor

Hello Gentle Readers:

As we go to press, Al Kilpatrick has just left his position as DMT only to start the next day at AECL. Good luck, Al and thanks for the memories.

In this issue we have reprinted a article from a happy client (TCS *Unsung Hero*). That's to make you feel good. We've also printed an article on service standards - a subject you will be

hearing about a lot more. Despite some initial comments from you sceptics out there, this is the wave of the future.

I hope 1995 was kind to you and yours and I wish you all a warm, cozy holiday period and a happy productive 1996.

Rick Mann, Editor-in-Chief



## INTERVIEW WITH MARC-A. BRAULT

*Continued from page 1*

quality service standards to name a few more. We know that our customers are first and paramount, and we must do better for our clients. We must treat each and every exporter which comes our way with respect. We will be working on that, developing standards to ensure that we have a quality product and that our clients will be satisfied. We also need to support the geographic bureaux. We need to work together better to support the Canadian exporter in the best way. And finally, training is an issue which will remain important for a long time. Every trade officer will go through the training machine at some time.

**TP:** *So can we ask you, is it difficult to focus the TCS when everybody's becoming de-streamed?*

**Brault:** No, the way I see it, everybody else is becoming de-streamed and becoming a trade commissioner. If you look at the P-Branch workplan, you'll see that about 85 per cent of it is trade. I'm saying that P-Branch people are trade commissioners spending 80 per cent of their time

on trade and 20 per cent on political and administrative affairs, which I find tremendous. And now I hear of other bureaux going in the same direction. We're flying high.

**TP:** *After working as a trade commissioner for nearly 30 years, it must feel good to be in the top job.*

**Brault:** I joined the Service on June 6, 1966, and my salary was \$6,666. I've been playing at roulette tables ever since with 6's and 9's. When I came in, everyone aspired to be director-general of the Trade Commissioner Service or Deputy Minister... I feel I'm one of them now. But, at the same time, when you get there, you say, "Now what?" because you feel like you are still doing the same job as when you started. That's the key. I think everybody has to feel that they are a chief trade commissioner, doing the same things I am doing, thinking the same way, coming up with ideas. There is room for everybody in this chair, at this desk, under this hat... plenty of room.

*Jordan Reeves is a member of the Tariffs and Market Access Division (EAT).*

## *As I Depart* • An Interview with Al Kilpatrick *By Ron Hoffmann*

Trade Post speaks with outgoing Deputy Minister for International Trade, Allen Kilpatrick as he prepares to retire from the public sector after 35 years. Rather than slowing down, Al Kilpatrick is pursuing new challenges as VP, International Business for Atomic Energy of Canada Ltd.

**TP:** *Deputy, you've seen many changes in Trade Commissioner Service (TCS) over the years. What do you think the most significant have been?*

**Kilpatrick:** You know, changes over even the last 15 years have been pretty dramatic. Not long ago you really were almost the sole source of information for the business community. No one second guessed you. Almost anything you did was adding value, especially in more remote areas. The idea of having to ask yourself whether you are adding value didn't occur to you. Now you really do have to think in these terms.

The complexity of the job has also increased. Now we're finding joint venture partners, pursuing investment opportunities and dealing more with service companies.

One thing which has not changed though, and I think will always be our strength, is the importance of networking and interpretation; the ability to provide introductions and personal assessment of individuals and decision-makers. Here the big companies need us as much as the little ones do.

**TP:** *If you look into a crystal ball, what do you imagine the TCS will look like in another 10 years?*

**Kilpatrick:** Well, I honestly believe that 10 years from now the TCS will be no less important than it has ever been. In fact, I would argue it will be more important. The job will continue to evolve, but as we move further along the globalization scale, there's hardly a Canadian company which doesn't have to be concerned about the impact of international developments. Furthermore, as the new trade issues impact more and more on domestic policies, I'm convinced the market for our services is going to increase among government departments as well.

**TP:** *With all the frustrations facing newer officers, will we continue to attract, and keep, good new people?*

**Kilpatrick:** That's a good question. Its one of the most challenging and worrying.

Compared to when I joined the TCS, newer officers do not think about careers in the same way. The whole concept has changed. I am told that statistics are beginning to show that we're losing quite a lot of people after the first posting. People are saying as they

enter the Department, I'm not sure I want to stay longer than 6-7 years. To me this has a lot of implications, for how we manage and how we train.

I still strongly believe that there is no job, that I'm aware of in the government, that can match a foreign service job — certainly for the first 10-15 years of your career. There are very few jobs where you can get the same level of responsibility, or take as much initiative, especially at posts. There's a degree of satisfaction you can not get elsewhere in government.

**TP:** *How would you describe your feelings leaving the Department after a long and distinguished career?*

**Kilpatrick:** I guess you don't really come to terms with it until your last day in the office. Obviously, my feelings are mixed. I have enjoyed very much of what I've done over the years. The major attraction of this career is the variety. Every post brings a different experience. I'm leaving, feeling lucky to have had a good career. I have worked with great people here and abroad.

**TP:** *If you had one piece of advice for new officers joining the TCS, what might that be?*

**Kilpatrick:** Relax and enjoy your career in this Department. It's fun and rewarding. There's probably too much introspection, too much concern about where your career is going. Maybe it's easier for me to say that because I have done well, but perhaps I'm still naive enough to believe that if you work well, work hard, you'll get rewarded.

**TP:** *Is there anything else you might like to say as a departing message?*

**Kilpatrick.** I think our services are as relevant as ever and that we need to spend more time advertising them. The TCS is a wonderful resource, but not widely enough known.

**TP:** *Deputy, on behalf of the Trade Post and the TCS, we wish you much enjoyment and success, and look forward to seeing you in the future.*

RON HOFFMANN IS A MEMBER OF THE AFRICA AND MIDDLE EAST BUSINESS DEVELOPMENT DIVISION (GBTA).

## *Recognizing Excellence in Exporting*

### **Nominations Sought for 1996 Canada Export Awards**

No sooner had the lights set on a highly entertaining Canada Export Award ceremony in Fredericton, New Brunswick, on October 2, that the search for next year's winners was under way. This is where you come in!

The Canada Export Award Secretariat (TOO) is putting out the call for nominations of companies to apply in 1996. You have always been very helpful in recommending deserving companies for the Award, and so TOO is asking for your help once again.

Nominating your client(s) for an Award is

an excellent opportunity to show them that you are impressed with their exporting performance. All of the nominated companies are contacted and you are acknowledged as the nominee, which is another reminder of your support.

Please keep in mind that applicants must be firms, or divisions of firms, resident in Canada that have been exporting for at least three consecutive years. If you know of a company that deserves to be recognized for its excellence in exporting, send your nominations to Beverly Hexter/TOO by February 28, 1996.

The 1995 winners are profiled in the October 16 issue of *CanadExport* (Vol. 13, No. 17).

## *1995 Canada Export Award Winners*

- \* **Eicon Technology Corporation**, Montreal, QC  
(Winner of the first Canada Export Lifetime Achievement Award)
- \* **Advanced Gravis Computer Technology Ltd.**, Burnaby, BC
- \* **Bell Helicopter Textron**, Mirabel, QC
- \* **KL Group Inc.**, Toronto, ON
- \* **Macro Engineering & Technology Inc.**, Mississauga, ON
- \* **Med-Eng Systems Inc.**, Ottawa, ON
- \* **Simons International Corporation**, Vancouver, BC
- \* **Skyjack Inc.**, Guelph, ON
- \* **Standard Knitting Ltd.**, Winnipeg, MA
- \* **Survival Systems Limited**, Dartmouth, NS
- \* **Thomas Equipment Ltd.**, Centreville, NB
- \* **Wrebbit Inc.**, Montreal, QC

## YOU TALKED, WE LISTENED

By Gisèle  
Laframboise

In April 1995, The Trade Development Operations Division (TOO) sent a questionnaire to posts and geographic divisions regarding the delivery of services by the International Trade Centres (ITCs). Of the 39 responses received, it was clear that the role of ITCs is not well understood and that communication with ITCs is sporadic and mainly on an as-need basis. There were comments reported on the level of service offered by each ITC and by individual officers.

How are the ITCs responding to your comments? In addition to the survey, a training needs analysis was undertaken at the same time. Overall resources in ITCs have increased. ITC personnel will be taking International Business Development

and Market Information/ Intelligence training in the next few months. They will also be equipped with the InfoCentre and other information databases to allow improved response to inquiries. They are working on service standards and examining models for planning, tracking and performance measurement.

ITC staff have read the survey results. As an integral part of the Trade Commissioner Service network, they are committed to serving you better. In order to ensure the Post-ITC partnership works well, it is important that posts abroad also understand what an ITC can and cannot do. ITC services vary from region to region depending on what other Team Canada partners do.

## ✧ INTERNATIONAL TRADE CENTRES ✧

### What's an ITC?

The International Trade Centres or ITCs were established in 1988 by DFAIT and Industry Canada to deliver federal trade programs and services in the provinces and to provide the linkage to our international network of posts. The 10 ITCs are located within Industry Canada offices across Canada.

### What is the role of an ITC?

Some functions performed by ITCs have been redefined by the recent Memorandum to Cabinet (MC) on International Business Development (see *Trade Post* Vol.2 No.4, October 1995)

ITCs are responsible for assisting companies that are export-ready or already exporting while Regional Development Agencies (Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), Federal Office of Regional Development Quebec (FORD-Q), Western Economic Diversification (WED), and Industry Canada in Ontario) are responsible for the export awareness and the export readiness of Canadian firms.

ITCs are leading the process of establishing Regional Trade Networks and Regional Trade Plans. This includes developing the relationships with partners, establishing a common list of activities in the regions, ensuring provincial participation in the Canadian International Business Strategy process, etc.

In addition to the new functions provided under the MC, the ITCs will still be providing posts and DFAIT divisions with the following services:

- assist with recruitment of companies for fairs and missions
- disseminate potential opportunities to firms
- source companies for specific opportunities
- answer post queries
- prepare incoming officers programs
- counsel companies
- prepare itineraries for visiting companies
- check the bona fides of Canadian companies
- verify product/service capability of specific companies
- contact provinces or municipalities (eg. regarding provincial missions)

The Trade Development Operations Division (TOO) co-managed with Industry Canada provides functional direction to the ITCs. We urge you to keep us informed of any problems, comments, suggestions or success stories that you may have concerning ITCs and their operations. You may contact Richard Crouch at 613-996-8544 or by e-mail.

*At the time of printing Gisèle Laframboise was a member of the Trade Development Operations Division.*

# The Service Standard Revolution *By Durban Morrow*

The familiar and besieging rallying cry for the Trade Commissioner Service is constantly to do more with less. As a result, the focus these days is on quality and on service standards. Service standards provide a practical way to manage performance in an era of fiscal restraint and help shape the expectations Canadians have about government services. The effective implementation of service standards allow the Trade Commissioner Service to focus on quality and not quantity. At the very least, if the TCS is not able to do more with less, service standards can help it do better with less.

Experience suggests that services can be improved and delivered at reduced cost by: refocusing services on clients; finding out what clients consider to be critical aspects of government services and service delivery; giving managers the flexibility needed to respond to client needs; developing proper incentives to promote innovation; and, monitoring and analyzing performance against realistic goals and standards.

As an integral part of good management, service standards promote partnership in quality client service.

They provide the means by which service performance and costs use valid and reliable measures. As well, service standards help provide meaningful information relevant to the content, value and method of delivery of services established to meet clients' needs, and use performance and client satisfaction information to guide operational decisions to continually improve the service standards and actual performance.

Upcoming issues of the *Trade Post* will feature special articles about the introduction and implementation of service standards in the TCS. The first article will discuss measuring client satisfaction. Your input for the quality articles is welcome. Enclosed as a separate attachment this month is an article entitled "Five Imperatives For Improving Service Quality" by Berry, Zeithaml, and Parasuraman from the Canadian Centre for Management Development. Be sure to read the pullout and circulate it.

*Durban Morrow is with Trade Development Operations (TOO). We consider him a guru on service standards. For further information, please call him at 996-2584.*

## Heralding TCS Unsung Heroes

This article appears in the premier issue of the newsletter, *Dispatch*, produced by the Rocky Mountaineer Railtours, operated by the Great Canadian RailTour Company Ltd. The Director of Media and Public Relations tells us that that they could only refer to a few specific individuals due to space restrictions - Editor

The Rocky Mountaineer has enjoyed the support and assistance of a great many organizations and individuals from beyond the ranks of the company. We think it important that we periodically acknowledge these "unheralded" partners and thank the people in Canada's Embassies and Consulates.

One of our major problems, five years ago, was that the travel world had been left with the

impression that rail travel in Canada had come to an end. Inaccurate stories, such as the PBS airing of "The Last Train to Medicine Hat," set the tone and caused tremendous uncertainty in the marketplace. Our new company did not have the required presence in the industry to directly combat the misinformation. Nor did we have the financial resources to mount and sustain the massive media campaign that would have been necessary to correct the situation.

We turned to Canada's representatives abroad and were rewarded with immediate and impressive results. This highly skilled group of professionals has the unique challenge of developing business leads, creating opportunities, facilitating promotions and

transactions around the world for Canadian businesses. And, if our experience is representative of their productivity, they provide a tremendous resource. These public servants are true unsung heroes.

The officers provided expert knowledge of and advice on key markets in the U.S., Europe and Asia. The vital marketing advice they shared came complete with sales contacts. The often unsolicited role they played at consumer and travel trade shows, in media relations and in travel agent relations, directly contributed to re-establishing Canada's place in the rail tour business.

These dedicated public servants came to the assistance of the Rocky Mountaineer and Canada's tourism industry during a time of

*Continued on page 10*

## Issues Update

### Training

The first session of the client focused training on Market Information and Intelligence (MI/I) and Assisting the Services Exporter was held at Estoril, Portugal, on November 1-4, 1995, for the trade staff of our Africa/Middle East posts.

The nineteen participants were welcomed by Craig MacDonald, Director General of International Business Programs Bureau (TPD), at an evening get-together and briefing prior to the start of the training session. Patricia Marsden-Dole, Canadian Ambassador to Portugal, was also present to extend a welcome to the group.

An intense 4-day program covered the gathering, analyzing and disseminating of MI/I as well the new techniques and tools to meet the services exporter needs abroad. The participants commented very favourably on the benefits of the training program, and highly valued the opportunity to network with their colleagues, share ideas and work experiences in such challenging markets.

We are proceeding with an ambitious schedule for training all our remaining trade staff abroad by the end of February 1996. Next stop - Miami - with our Latin America, Caribbean and Mexico colleagues. We will keep you posted of developments as they unfold.

### ExportVision

What's happening... ExportVision Services will be held across Canada from March 14 to 22, 1996 and will focus on Education and Training, Business Services/ Consulting and Geomatics/ Informatics.

### TESTtalk and IBOC

TEST, TOSU, IBOC well what is it? You know it as the Trade Enquiries Sourcing Team. We are now an interdepartmental unit currently residing in the T-Branch and have had a name change to International Business Opportunities Centre or IBOC. We also have more staff members to help serve you better.

For more information call 613-944-6000.

## The New Client Tracking System (CTS) — COMING SOON

*Since the article, "The Client Tracking System", appeared in the Volume 2, No. 4 issue of the Trade Post (October 1, 1995), we have received many phone calls. The following are some of your most frequently asked questions.*

### What is CTS and how is it related to MI/I?

We are working diligently to fulfil our mandate of providing market information and intelligence (MI/I) training to trade staff in our missions abroad. By the end of February 1996, all trade staff overseas will have participated in the MI/I training course. At the same time, Trade Information Systems Division (TPD) is developing the new client tracking system which will be piloted for a three-month period at a certain

missions, starting next month. The pilots will be used to improve CTS before actual deployment to all posts abroad.

The MI/I training course informs us how to better serve our clients. CTS will be the tool by which we measure our success in providing improved service. Trade staff will be able to track their activity in the five principle service areas (MI/I, advisory, advocacy, partnering, organizing) provided to each client. Traditional activities or services are grouped within each of these five areas to help the user determine where to categorize information to be tracked.

### What information will CTS provide?

CTS is integrated with and draws from existing data in WIN.

Information will be tracked on a company by company basis, allowing the user to input information concerning service provided to clients in WIN. Service provided to other clients not registered in WIN, (OGDs, provincial governments, municipal organizations, local organizations, etc.), will be tracked on a separate screen also in CTS.

In addition to the five principle service areas, CTS will track the clients, their company size and industry sector. It will therefore demonstrate who our clients are, in what kind of business, what services they receive from us and at which posts. It will be an important tool for planning purposes, corresponding with the mission planning system and verifying whether actual work coincides with the priorities

*Continued on page 10*

# DOING BUSINESS VIA CMA ONLINE

By Rob Whitelock

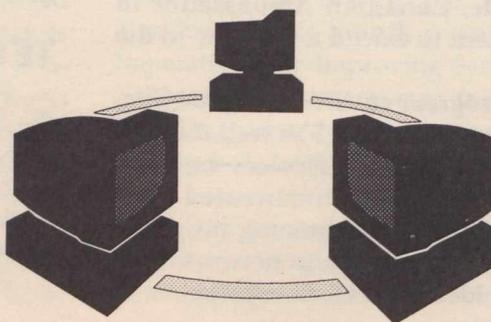
**Users can log into this system by direct dial-up, or from the Internet via telnet. It uses proprietary software and provides users with an intuitive graphic interface.**

Communications technology has been developing at an accelerating rate. The Internet, of course, is a seemingly wondrous place where almost anything can be found, and without the problem of long distance charges! Unfortunately, the Internet can be time consuming to use, and confusing to the uninitiated.

CMA (Canadian Manufacturers' Association) *Online* is a communications medium for all Canadian businesses. Our clients are for the most part senior management staff. The system is an exclusive business system: members of the general public cannot gain access to this system.

Unlike the Internet, CMA Online is a single integrated service, in which messages can be sent and received, public and private conferences established and files transmitted. Users can log into this system by direct dial-up, or from the Internet via telnet. It uses proprietary software and provides users with an intuitive graphic interface (for Windows and Macintosh users).

Why would businesses choose to use CMA Online rather than the Internet? For many, CMA Online provides quick access to the business-critical information available in USENET Newsgroups and LISTSERVS without having to access the Internet directly. It provides all of the benefits of an Internet electronic mail address, again without having to obtain an Internet account. It also contains the private member areas of the Canadian Manufacturers' Association. Members can communicate directly with the CMA through the CMA



Members Only conference.

Information available on CMA Online comes from publicly available newsgroups, Statistics Canada's *The Daily*, currently available material on DFAIT's web sites and from other various ministries within the Federal Government.

The Global Business conference in the Service Centre on CMA Online contains an area set aside for the use of the Trade Commissioner Service. By arrangement with DFAIT, all trade mis-

sions abroad are invited to establish an area on CMA Online in which to share news and trade developments. If you have an Internet e-mail address of any kind, it is possible for us to set up an

account that this information can be e-mailed to. The e-mail message will then be automatically posted to the conference by the Internet gateway. Thus, a self-maintaining dynamic conference can be set up. It is even possible to make such a conference interactive for users.

If you have an Internet account (ie. if you can browse the Web with Netscape or Mosaic), you can actually log into CMA Online from anywhere in the World without long distance charges.

So how do we start? With an Internet account, please send a message to: [rob@cmaonline.com](mailto:rob@cmaonline.com) requesting that a conference be set up for your trade mission abroad. We will set up the conference, and inform you which address you may use for your e-mail postings. You can just e-mail the information you would like to post, and it will automatically post to your conference!

*Rob Whitelock is the Director of CMA Online. If you are interested in obtaining an account on CMA Online, please e-mail as above, or phone (416)798-8000 ext. 264*

# NETWORKING WITHOUT COMPUTERS

By Carl Light and  
Thomas  
Palamides

Recently Ottawa has been sporting a new look for its trade officers in the field. It has placed a higher priority on "Market Intelligence". One authoritative source on this subject is Leonard M. Fuld. His thoughts and ideas are eloquently summarized in a book entitled, "*The New Competitor Intelligence*," a valuable resource for any officer.

The clearest concept that emerges from Fuld's writings is that market intelligence is a continually evolving process. It is dynamic. But, as individuals, we all have different levels of dynamism. Whether in speaking, writing or arithmetic, some are more articulate than others. No one or no technology, though, can replace the centuries-old technique of personal networking. Knowing how to make and develop professional contacts is invaluable.

The standard forms of networking are joining professional associations, industry associations, corporate calls or specialized clubs. But do not forget neighbourhood-get-togethers, sporting events (ie. golf), religious events and shopping malls. Each event offers the opportunity to interact with people from diverse backgrounds. Use these opportunities to your advantage.

Here are some helpful hints that may make you more effective:

- **NEVER COME LATE:** If you can arrive early, you stand a better chance of meeting the people who you want; maybe even the invited speaker.

- **KNOW WHO IS COMING TO THE EVENT:** By knowing who will be attending you can be better prepared.
- **NEVER SELL YOURSELF:** Remember that networking and selling don't mix; your main focus is gathering information.
- **NEVER SIT WITH SOMEONE FROM YOUR OFFICE:** In this way you force yourself to meet others.

Whether you are sitting around a table, or loitering near the beverages, try not to be timid and remember to extend your hand. (Make sure this custom is common business practice in your country.) Talk briefly about your interests in attending the

*No one or no technology, though, can replace the centuries-old technique of personal networking. Knowing how to make and develop professional contacts is invaluable.*

function and maybe why Canada needs to be involved in the industry. Also, ask others about their interests both business and pleasure; people love to talk about themselves and their achievements. Finally, asking for a business card may be good protocol. It will allow you the opportunity for an effective follow-up, particularly if there are mutual interests.

These are just some of the ways to develop your networking skills. The best way is through practice. It can help you to be more effective at work which will eventually translate into results for Canada.

*Carl Light and Thomas Palamides are commercial officers in the Canadian Consulate General in Los Angeles.*

# SURFING THE CAREER WAVE *By Marshall Wansbrough*

As Canada experiences economic and social adjustments, none of us can expect that the career path before us will be smooth and unfettered. Futurists suggest that current post-secondary graduates will change careers twice during their working lives and experience from five to eight major job changes, four of which will be involuntary.

The implications are significant. We, our spouses, and our children must be prepared to make career changes; to be "change proficient". It is particularly important for our children to have a solid education, to "learn how to learn" and to develop excellent interpersonal skills.

In these turbulent times you may want to do some personal career managing to prepare for your future.

## SEVEN STEPS TO CAREER MANAGEMENT

**1.** *Self Assessment* - Develop a personal understanding of your interests, needs, talents and skills. Look back over your life at successes (and failures) at school, on the job, in the community and at your hobbies.

**2.** *Identify Options* - Develop a broadly focussed list of career options, based on your self assessment.

**3.** *Market Assessment* - Research time! Read about your options and talk with your network contacts to understand the challenges and opportunities of each of your career options.

**4.** *Alignment of Objectives* - Evaluate your options in terms of your particular situation. Are they realistic for you and your family? Are they aligned with your life goals? Now, can you be more focussed about your options?

**5.** *Identify Skill and Experience Needs* - If your alternative career(s) is a significant change in direction, identify your personal development needs.

**6.** *Action planning* - With the information that you have collected, you can now develop action plans to satisfy your personal development needs. For maximum flexibility, create plans that are a series of smaller steps and include options and alternatives. Don't forget to include plans that help to maintain or enhance your basic transferable skills such as communications, interpersonal, leadership, negotiating and planning skills.

**7.** *Plan Implementation and Review* - "Just do it!" Along the way, regularly review and adjust your plans to reflect new realities and opportunities.

## CLIENT TRACKING

*Continued from page 7*

identified in the post plan. The data collected by CTS will generate reports allowing the posts to compare what they said they would do, with what was actually done.

### How much time will it take?

CTS will be fast and easy to use, allowing trade staff to input data with minimal effort and regularly, preferably on a daily basis. As the user grows more comfortable with the system, it will be easy to input data daily and will become soon a routine part of the way we work.

*(For more information, please contact Anne Argyris at 613-996-1907)*

*A former Trade Commissioner, Marshall Wansbrough is a Vice President of Drake Beam Morin-Canada Inc., consultants in individual and organizational transition with over 145 offices in 25 countries.*

## UNSUNG HEROES

*Continued from page 6*

real need. From our entire Rocky Mountaineer crew we offer our sincere thanks to the people in Canada's offices around the globe like Monica Campbell-Hoppe in Los Angeles, Lois Gerber in New York, Judith Love Rondeau in Dallas, Hilda Cullen in Seattle, Frank LaFleche in Washington, Karl-Hienz Limburg in Germany and Jill White in London.

Congratulations and thanks for a job well done. We look forward to working with you for years to come.

---

## FIVE IMPERATIVES FOR IMPROVING SERVICE QUALITY

*Leonard L. Berry, Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman*

---

### LEARNING POINTS SUGGESTED BY CCMD

- ▶ Customers assess service quality by comparing the service they receive with that which they expect, in the following areas:

- . Tangibles (appearance of facilities, equipment, materials, and staff);
- . Reliability (dependability and accuracy);
- . Responsiveness (willingness to help and to be prompt);
- . Assurance (knowledge and courtesy and ability to convey trust and confidence);
- . Empathy (caring, individualized attention).

- ▶ Service quality can be improved as follows:

#### Define the Service Role

- ▶ Service standards tell employees what are the customer expectations for excellent service. They bring a customer focus into service delivery, and convey a sense of priorities.
- ▶ Problems can arise if service standards are: absent or lacking; too numerous; too general; poorly communicated; or unconnected to performance measurement, appraisal, and reward systems.
- ▶ Research, not guesswork, is needed for focusing precisely on the limited set of service factors that really make a difference for customers.

#### Compete for Talent, and Use It

- ▶ To the customer, the people performing the service *are* the company.
- ▶ Hiring should be decided on the basis of who is best able to meet the service standards. Organizations should think in terms of serving customers, rather than "saving" money on salaries. People value the human dimension of service, and that is where the money should be spent.
- ▶ To attract and retain the best people in a tightening labour market, organizations must think in terms of providing full-time work, training and development, and a career path.

- ▶ Once the best-qualified people are hired, they should be given freedom to develop and use their creativity in serving the customers. Policies and procedures should not be specified in too much detail. The rule book should be thinned down to the bare essentials, and excessive standardization should be avoided.

#### Emphasize Service Teams

- ▶ Service providers can do much to help each other in a team effort to serve customers. People who might otherwise be fatigued by the service role can benefit from support and encouragement of teammates.
- ▶ Service teams can provide faster service and a single point of contact for customers.

#### Go for Reliability

- ▶ Reliability is the single most important feature in judging service quality, and the one which is most often judged as deficient. Little else matters when the service is not consistently dependable, timely, or free from mistakes and errors.
- ▶ Services should be analyzed carefully and systematically for "fail points" and problem points.

#### Be Great at Problem Resolution

- ▶ Problems need to be fixed as soon as possible, and the response should be personal, e.g. through a phone call or a visit. This creates an opportunity for dialogue, where it is possible to listen, explain, apologize, and settle the matter.
- ▶ Customers should be encouraged to complain, and it should be easy for them to do so. Otherwise, their problems cannot be addressed, and they will remain dissatisfied.
- ▶ Problem-resolution standards should be set, and employees should be given the freedom and the means to solve customer problems. The goal should be for front-line representatives to solve most of the problems directly.

# LE TROC COMMERCIAL



Nous aimerions  
souhaiter à tout nos  
lecteurs nos meilleurs  
vœux de santé et de  
prospérité pour la  
nouvelle année.

Un message du rédacteur ..2	Les centres du commerce international.....5	Dernières nouvelles .....7
Au revoir - Une entrevue avec Al Kilpatrick .....3	La révolution en matières de normes de service .....6	L'AMC en direct.....8
Prix d'excellence à l'exportation 1995.....4	Mise en valeur des héros méconnus du SDC .....6	Créer un réseau sans ordinateur .....9
Vous avez parlé... .....5		Les montagnes russes de la carrière .....10

*Le Troc Commercial est un bulletin trimestriel qui s'adresse aux membres du Service des délégués commerciaux. Il a pour but de favoriser les échanges sur des questions d'intérêt général. Veuillez nous faire parvenir vos contributions à Maria Bernard, par courrier électronique, télex ou télécopieur, à TOO, au (613) 996-8688.*

## ENTREVUE AVEC M. MARC-A. BRAULT

PAR Jordan Reeves

**TC :** *Félicitations pour votre nomination au poste de délégué commercial en chef du Canada! Comment voyez-vous les choses dans votre nouveau rôle?*

**M. Brault :** J'ai commencé à travailler au Ministère il y a 30 ans. Je ne m'étais pas occupé du volet promotion des affaires depuis un certain nombre d'années, aussi je suis ravi d'y être revenu. Et il y a eu une évolution. Nous avons maintenant les Investissements avec nous, par exemple, et les sciences et la technologie font davantage partie de notre vie de tous les jours. Les ordinateurs, le système de suivi et le système WIN n'existaient pas autrefois, aussi je suis enchanté d'être de nouveau en apprentissage.

**TC :** *À votre avis, en quoi consiste le rôle de délégué commercial en chef?*

**M. Brault :** Je considère que mon rôle est d'être le champion de cette cause, si vous voulez. Je ferai de mon mieux pour déterminer qui nous sommes, ce que nous faisons, ce que nous représentons et ce dont nous avons besoin, et nous le ferons accepter au système. J'essaierai de communiquer, de partager ma vision et de m'assurer du concours de tous pour former une équipe. C'est aussi mon travail de contribuer à mettre en oeuvre les stratégies de

l'Équipe Canada et de veiller à ce que tout le processus fonctionne. Je dois aussi résoudre les problèmes. Si quelqu'un en a, ma porte lui est toujours ouverte.

**TC :** *Et le récent mémoire au Cabinet sur le développement du commerce international? Quelle est son envergure?*

**M. Brault :** Le MC est comme une locomotive qui tire tout le train. Nous reformulons les stratégies canadiennes en matière de commerce international. Nous devons appuyer le principe de l'Équipe Canada, qui apporte toutes sortes de nouvelles notions, notamment les pays et les secteurs prioritaires. Eh bien, cela signifie que nous devons fournir un service accru. Comment allons-nous y parvenir alors que les seuls outils dont nous disposons sont le PDME, les foires, les missions et autres choses du même genre?

Nous examinerons tout ce que nous faisons pour voir si nous le faisons bien. Il va se produire une foule de changements. Mais je veux m'assurer que tout le monde participe. Il faut d'abord former notre équipe.

**TC :** *Quelles sont certains des autres problèmes auxquels est confronté le SDC?*



Team Canada - Équipe Canada

## Un message du rédacteur

Chers lecteurs/Chères lectrices:

Au moment de l'impression, Monsieur Al Kilpatrick vient de quitter son poste de sous-ministre du Commerce international pour devenir le lendemain vice-président aux Affaires internationales à l'Énergie atomique du Canada Limitée. Bonne chance Al, et merci pour les souvenirs.

Dans cette édition du **Troc commercial** nous avons imprimé un article d'un client satisfait (des héros méconnus du SDC). C'est pour

vous faire plaisir.

Nous traitons aussi dans un article des

normes de services - nous entendrons plus parler de ce sujet à l'avenir.

J'espère que 1995 a été une bonne année pour vous et votre famille. Je souhaite que vous ayez tous une joyeuse période des fêtes et du succès en 1996.



**Rick Mann, Rédacteur en chef**

## ENTREVUE AVEC M. MARC-A. BRAULT

*Suite de la page 1*

**M. Brault :** Le financement est un problème qui existera toujours. Les investissements en sont un autre, comme les sciences et la technologie, le rassemblement des renseignements sur les marchés, l'intérêt porté aux petites et moyennes entreprises, l'examen des programmes et les normes pour un service de qualité, pour n'en nommer que quelques-uns. Nous savons que nos clients ont une importance primordiale et que nous devons mieux les servir. Nous devons traiter avec respect tous les exportateurs avec qui nous avons affaire. Nous allons nous y efforcer, en établissant des normes pour faire en sorte d'avoir un produit de qualité et de satisfaire nos clients. Nous devons aussi appuyer les directions générales géographiques. Nous devons collaborer plus étroitement pour aider l'exportateur canadien de la meilleure manière possible. Et enfin, la formation est une question qui restera importante pendant encore longtemps. Tous les agents de commerce suivront une formation à un moment ou à un autre.

**TC :** Alors nous pouvons vous demander s'il est difficile de spécialiser le SDC alors que tous les employés sont en train d'être décloisonnés?

**M. Brault :** Non, de la manière dont je vois les choses, les autres employés sont décloisonnés (« défiliérisés ») et deviennent des délégués commerciaux. Si on regarde le plan de travail du Secteur P, on constate qu'environ 85 % de celui-ci est consacré au com-

merce. À mon avis, les employés du Secteur P sont des délégués commerciaux qui consacrent 80 % de leur temps au commerce et 20 % aux affaires politiques et administratives, ce que je trouve très bien. Et maintenant j'apprends que d'autres directions générales vont suivre cet exemple. Nous avons le vent en poupe!

**TC :** Après avoir travaillé comme délégué commercial pendant près de 30 ans, il doit être agréable d'être arrivé au sommet.

**M. Brault :** J'ai commencé à travailler au Service des délégués commerciaux le 6 juin 1966 et j'avais un salaire de 6 666 \$. Depuis lors, je joue des 6 et des 9 à la roulette! Quand je suis arrivé, tout le monde aspirait à être directeur général du Service des délégués commerciaux ou sous-ministre... Je me rends compte que je suis l'un d'entre eux maintenant. Mais, en même temps, quand on arrive à ce niveau, on se dit « Et maintenant qu'est-ce qui va se passer? » parce qu'on a l'impression de faire toujours le même travail que lorsqu'on a débuté. C'est là la clé. Je pense que tout le monde doit avoir l'impression d'être délégué commercial en chef, en faisant les mêmes choses que moi, en pensant de la même manière et en trouvant des idées. Il y a de la place pour tout le monde dans ce fauteuil, à ce bureau, à ce poste... beaucoup de place.

*Jordan Reeves fait partie de la Direction des droits de douane et de l'accès aux marchés (EAT).*

## *Au revoir* • Une entrevue avec Al Kilpatrick *Par Ron Hoffmann*

**Le Troc commercial** s'entretient avec le sous-ministre sortant du Commerce international, M. Al Kilpatrick, au moment où il s'apprête à prendre congé du secteur public après 35 années. Au lieu de ralentir, Monsieur Kilpatrick va poursuivre une autre carrière comme vice-président aux Affaires internationales à l'Énergie atomique du Canada Limitée.

**TC :** *Monsieur le sous-ministre, vous avez été témoin de nombreux changements au sein du Service des délégués commerciaux au fil des ans. Quels ont été à votre avis les plus importants?*

**M. Kilpatrick :** Vous savez, des changements incroyables se sont produits au cours des 15 dernières années. Il n'y a pas longtemps, le délégué commercial était pour ainsi dire la seule source d'information pour les gens d'affaires. On ne le remettait jamais en question. A peu près tout ce qu'il faisait ajoutait de la valeur, surtout dans les régions éloignées. Personne ne se demandait s'il ou elle ajoutait réellement de la valeur. Aujourd'hui, c'est vraiment de cette façon qu'il faut penser.

La complexité de l'emploi a augmenté aussi. Maintenant nous trouvons des partenaires pour des co-entreprises, nous poursuivons des possibilités d'investissement et nous traitons davantage avec des sociétés de services.

Une chose n'a pas changé cependant, et c'est ce qui fera toujours, je pense, notre force; c'est l'importance du fonctionnement en réseau et de l'interprétation; la possibilité de servir d'intermédiaires et de fournir une évaluation des personnes et des décideurs. Pour cela, les grandes entreprises comme les petites ont besoin de nous.

**TC :** *À quoi ressemblera, à votre avis, le service des délégués commerciaux dans une dizaine d'années?*

**M. Kilpatrick :** Je pense honnêtement que dans une dizaine d'années le service sera tout aussi important qu'il l'a toujours été, et peut-être le sera-t-il même davantage. Les tâches continueront d'évoluer, mais devant l'importance grandissante de la mondialisation, il n'y a guère d'entreprises canadiennes qui n'aient pas à se préoccuper de l'incidence des affaires internationales. De plus comme cela a de l'influence sur nos politiques domestiques, je suis convaincu que le marché de nos services va s'étendre, même au sein de l'administration fédérale.

**TC :** *Comment allons-nous continuer d'attirer et de garder des candidats intéressants en dépit de toutes les difficultés auxquelles se heurtent les nouveaux agents?*

**M. Kilpatrick :** C'est une bonne question. Elle est à la fois très délicate et préoccupante.

Je pense que les nouveaux agents n'envisagent plus leur carrière de la même façon qu'on le faisait au moment où je suis entré dans le Service. Tout le concept a changé. On me dit que, d'après les statistiques, bon nombre d'agents quittent le Service après leur première affectation. Les gens disent en entrant au Ministère qu'ils ne sont pas certains de vouloir rester plus de six ou sept ans. Cela veut dire

beaucoup de choses à mon avis, surtout comment nous nous dirigeons et comment nous faisons la formation.

Je crois encore fermement qu'il n'y a pas au gouvernement, enfin à ma connaissance, d'autre emploi qui puisse égaler le travail dans le Service extérieur. Certainement, cela est vrai pour les 10 ou 15 premières années de votre carrière. Il y a très peu d'emplois où vous avez autant de responsabilités ou prenez autant d'initiatives, comme c'est le cas dans les missions. Il existe un degré de satisfaction qui ne se retrouve nulle part ailleurs au gouvernement.

**TC :** *Comment vous sentez-vous en quittant le Ministère au terme d'une longue et brillante carrière?*

**M. Kilpatrick :** J'imagine que ce n'est que le dernier jour que la question se posera véritablement. Naturellement, mes sentiments sont partagés. J'ai beaucoup aimé ce que j'ai fait pendant toutes ces années. L'attrait principal de cette carrière est sans contredit la variété. Chaque mission procure une expérience différente. Je me trouve chanceux d'avoir mené une belle carrière. J'ai travaillé avec des gens formidables ici et à l'étranger.

**TC :** *Si vous aviez un conseil à donner aux nouveaux agents qui entrent dans le Service, quel serait-il?*

**M. Kilpatrick :** Ne pas trop vous en faire et de profiter de votre carrière au Ministère. Ce peut être fort agréable et intéressant. On fait probablement trop d'introspection, on s'interroge trop sur la direction que prend sa carrière. C'est peut-être facile pour moi de dire cela parce que j'ai bien réussi, mais peut-être suis-je assez naïf pour croire qu'à force de bien travailler, de travailler fort, on finit par être récompensé.

**TC :** *Y a-t-il un autre message que vous aimeriez faire avant votre départ?*

**M. Kilpatrick :** Je pense que nos services sont plus pertinents que jamais et que nous devons nous employer encore plus qu'avant à les faire connaître. Le Service des délégués commerciaux est un outil formidable, mais pas assez connu.

**TC :** *Monsieur le sous-ministre, au nom du Troc commercial et du SDC, nous vous souhaitons de trouver le succès et la satisfaction dans vos nouvelles entreprises. Nous serons heureux de vous revoir.*

*Ron Hoffmann fait partie de la Direction de la promotion du commerce en Afrique et au Moyen-Orient (GBTA).*



*Connaître l'excellence dans le domaine de l'exportation*

**Demandes de nominations pour le Prix d'excellence à l'exportation — 1996**

Les festivités de la soirée très intéressante qui a marqué la remise des Prix d'excellence à l'exportation à Fredericton (Nouveau-Brunswick) le 2 octobre venaient à peine de se terminer que la recherche des gagnants de l'an prochain était déjà amorcée. Et c'est là que vous faites votre entrée en scène!

Le secrétariat du Prix d'excellence à l'exportation (TOO) lance un appel dans le but d'obtenir des nominations pour 1996. Vous avez déjà beaucoup aidé en recommandant des sociétés méritant le prix et c'est pourquoi le SPEE s'adresse à vous encore une fois.

En nommant vos clients comme candidats au prix, vous leur montrez que vous êtes impressionné par leur succès dans le domaine de l'exportation. Le secrétariat communique avec toutes les sociétés nommées et à cette occasion leur fait connaître le nom de ceux à qui elles doivent leur nomination, ce qui constitue un autre rappel de votre soutien.

N'oubliez pas que les candidats doivent être des sociétés ou filiales situées au Canada et qui exportent depuis au moins trois ans sans interruption. Si vous connaissez une société qui mérite d'être reconnue pour son excellence à l'exportation, soumettez-en la nomination à Beverly Hexter/TOO d'ici le 29 février 1996.

Les gagnants de 1995 sont présentés dans le numéro du 16 octobre de *CanadExport* (Vol. 13, n° 17).

*Lauréats du Prix d'excellence à l'exportation 1995*

- \* **Corporation Technologies Eicon**, Montréal (QC)  
Gagnant du premier Prix d'excellence pour l'ensemble de ses réalisations)
- \* **Advanced Gravis Computer Technology Ltd.**, Burnaby (C. -B.)
- \* **Bell Helicopter Textron**, Mirabel (QC)
- \* **KL Group Inc.**, Toronto (Ont.)
- \* **Macro Ingénierie et Technologie Inc.**, Mississauga (Ont.)
- \* **Med-Eng Systems Inc.**, Ottawa (Ont.)
- \* **Simons International Corporation**, Vancouver (C. -B.)
- \* **Skyjack Inc.**, Guelph (Ont.)
- \* **Standard Knitting Ltd.**, Winnipeg (Manitoba)
- \* **Survival Systems Limited**, Dartmouth (N. -É.)
- \* **Thomas Equipment Ltd.**, Centreville (N. -B.)
- \* **Wrebbit Inc.**, Montréal (QC)

## VOUS AVEZ PARLÉ, NOUS AVONS ÉCOUTÉ

PAR Gisèle  
Laframboise

En avril 1995, TOO a envoyé un questionnaire aux missions et aux directions géographiques concernant les services offerts par les CCI. D'après les 39 réponses reçues, il était évident que le rôle des CCI avait besoin d'être mieux expliqué aux délégués commerciaux et que leur communication avec ceux-ci était sporadique et visait surtout à répondre au besoin du moment. Il y a eu des commentaires sur le service offert par chaque CCI et par certains agents.

Comment les CCI réagissent-ils à vos commentaires? En plus du sondage, une analyse des besoins de formation a été entreprise au même moment. L'ensemble des ressources des CCI a été augmenté. Le personnel suivra des cours sur le développement du commerce international et sur

l'information sur les marchés au cours des prochains mois. Il aura aussi accès à différentes bases de données, dont celle de l'InfoCentre, afin de mieux répondre aux demandes. Il travaille sur les normes de service et examine des modèles de planification, de suivi et de mesure du rendement.

Les membres des CCI ont lu les résultats du sondage. Ils font partie intégrante du réseau du Service des délégués commerciaux et, à ce titre, ils sont résolus à mieux vous servir. Pour que le partenariat entre la mission et le CCI fonctionne bien, il est important que les missions saisissent bien ce que le CCI peut faire et ne peut pas faire. Il faut comprendre aussi que les services des CCI varient d'une région à l'autre selon les activités des autres partenaires de l'Équipe Canada.

## \* LES CENTRES DU COMMERCE INTERNATIONAL \*

### Qu'est-ce qu'un Centre du commerce international (CCI)?

Les centres du commerce international ont été créés en 1988 par le MAECI et Industrie Canada pour appliquer les programmes et services fédéraux de commerce dans les provinces et pour faire le lien avec notre réseau de missions à l'étranger. Les dix CCI sont situés dans les bureaux d'Industrie Canada d'un bout à l'autre du pays.

### Quel est le rôle d'un CCI?

Certaines fonctions des CCI ont été redéfinies dans le récent mémoire au Cabinet (MC) sur le développement du commerce international (*Le troc commercial*, vol.2 no.4 octobre 1995)

Les CCI sont chargés d'aider les entreprises prêtes à exporter ou déjà exportatrices tandis que les organismes de développement régional (Agence de promotion économique du Canada atlantique, Bureau fédéral de développement régional pour le Québec, Diversification de l'économie de l'Ouest canadien et Industrie Canada en Ontario) ont pour tâche de sensibiliser et de préparer les sociétés canadiennes à l'exportation.

Les CCI sont les premiers artisans des Réseaux régionaux de commerce et des Plans régionaux de commerce. Il faut pour cela développer les liens avec les partenaires, établir une liste commune d'activités dans les régions, garantir la participation des provinces au processus de la Stratégie canadienne pour le com-

merce international, etc.

En plus des nouvelles fonctions prévues dans le MC, les CCI continueront d'assurer aux missions et aux directions du MAECI les services suivants :

- contribuer au recrutement de sociétés pour les foires et les missions
- faire connaître les débouchés potentiels aux entreprises
- repérer des fournisseurs pour des débouchés particuliers
- répondre aux demandes des missions
- préparer les programmes des agents en visite
- conseiller des sociétés
- préparer des itinéraires pour des sociétés en visite
- vérifier la bonne foi de sociétés canadiennes
- vérifier la capacité de certaines sociétés quant aux produits/services
- communiquer avec des provinces ou des municipalités (par exemple, concernant des missions provinciales)

De concert avec Industrie Canada, TOO fournit un encadrement fonctionnel aux CCI. Nous vous invitons à nous faire part de tout résultat heureux, problème, commentaire, suggestion que vous pourriez avoir concernant les CCI et leur fonctionnement. Vous pouvez joindre Richard Crouch par téléphone au 613-996-8544 ou par le courrier électronique.

*Au moment de l'impression, Mme Gisèle Laframboise faisait partie de la Direction des opérations d'expansion du commerce (TOO).*

## La révolution en matières de normes de services *Par Durban Morrow*

**L**e cri de ralliement familier et lancinant du Service des délégués commerciaux est un appel à faire toujours plus avec moins. Par conséquent, on met surtout l'accent, par les temps qui courent, sur la qualité et sur les normes de service. Ces dernières offrent un moyen pratique pour gérer le rendement en période de restrictions financières, et aident à façonner les attentes des Canadiens face aux services gouvernementaux. La mise en oeuvre de normes de service permet au Service des délégués commerciaux de concentrer ses efforts sur la qualité plutôt que sur la quantité. Si le SDC ne parvient pas à faire plus avec moins, ces normes devraient à tout le moins l'aider à faire mieux avec moins.

L'expérience acquise suggère qu'il est possible d'améliorer les services et de les fournir à moindre coût si l'on prend des dispositions en vue de réorienter les services en fonction des clients, de définir ce que les clients estiment essentiels en matière de services gouvernementaux et de prestation de ces services, de laisser aux gestionnaires toute la souplesse voulue pour répondre aux besoins de la clientèle, de mettre en place des mesures incitatives adéquates pour stimuler l'innovation, et de contrôler et d'analyser le rendement en fonction d'objectifs et de normes réalistes.

Les normes de service, qui constituent un élément essentiel d'une saine gestion, favorisent l'adoption d'une approche de partenariat en vue de la prestation de services de qualité.

Elles fournissent des instruments de mesure valides et fiables pour l'évaluation du rendement et des coûts. Elles permettent aussi de recueillir des renseignements utiles concernant le contenu et la valeur des services mis au point pour répondre aux besoins de la clientèle, et les méthodes de prestation de services, et exploitent les données relatives au rendement et à la satisfaction de la clientèle pour orienter les décisions opérationnelles de manière à assurer une amélioration constante des normes et du rendement.

Des articles spéciaux portant sur la mise en oeuvre et l'application des normes de service au sein du SDC seront publiés dans les prochains numéros du Troc commercial. Le premier de ces articles examinera les façons de mesurer la satisfaction de la clientèle. Veuillez par ailleurs noter que nous accueillerons avec plaisir vos contributions en vue de la publication des articles qui aborderont le thème de la qualité.

Vous trouverez aussi, dans le présent numéro, un article produit séparément intitulé « Cinq conditions essentielles à l'amélioration de la qualité des services » et signé Berry, Zeithaml, et Parasuraman, du Centre canadien de gestion. N'omettez pas de lire cet article, et faites-le circuler.

*Durban Morrow fait partie de l'équipe de la Direction des opérations d'expansion du commerce (TOO). Nous le considérons comme un gourou pour ce qui touche aux normes de services. N'hésitez pas à composer le 996-2584 pour toute précision.*

---

## Mise en valeur des héros méconnus du SDC

*Le présent article a été publié dans le premier numéro du bulletin Dispatch publié par la société Rocky Mountaineer Railtours, qui assure le volet des activités de la Great Canadian Rail Company dans l'Ouest canadien. Le directeur des relations avec les médias et avec le public nous indique que cet article ne peut suffire à exprimer l'ampleur de leur gratitude à l'égard des services rendus par le SDC, dont seuls quelques membres ont pu être mentionnés dans le cadre de cet article en raison de l'espace disponible. - Éditeur*

Le Rocky Mountaineer a bénéficié de l'appui et de l'aide d'un grand nombre d'organisations et de personnes extérieures à l'entreprise. Il est important que nous rendions périodiquement hommage à la contribution de ces partenaires « effacés », et nous remercions les membres des ambassades et des consulats du Canada.

L'un de nos plus grands problèmes, il y a cinq ans, était lié au fait que le monde du tourisme avait l'impression que les voyages en

chemin de fer n'existaient plus au Canada. Des reportages présentant des données inexactes, comme celui intitulé « Le dernier train à destination de Medicine Hat », diffusé sur les ondes de PBS, avaient donné le ton et créé énormément de confusion. Or, notre entreprise nouvellement mise sur pied ne possédait pas un poids suffisant dans l'industrie pour réfuter directement ces renseignements erronés, non plus que des rems assez solides, sur le plan financier, pour mener une vaste campagne publicitaire.

C'est ici qu'entrent en jeu les représentants du Canada à l'étranger vers qui nous nous sommes alors tournés, et qui nous ont permis d'obtenir immédiatement des résultats impressionnants. Cette équipe de professionnels de haut niveau est expressément chargée de tirer parti des pistes commerciales, d'appuyer les activités de promotion, de faciliter les transactions et de créer des débouchés pour les entreprises canadiennes à l'échelle de la planète. Si l'expérience

que nous avons vécue est un indice concret de leurs capacités, il s'agit bien là d'une ressource extraordinaire. Ces membres de la fonction publique sont de vrais héros méconnus.

Ces personnes ont mis à notre disposition leurs connaissances et leurs compétences spécialisées concernant des marchés de toute première importance aux États-Unis, en Europe et en Asie. Ils nous ont fourni des conseils d'importance cruciale en matière de commercialisation, et des listes de contacts à la clé. Leur contribution souvent spontanée, dans le cadre des salons axés sur la consommation et le tourisme, et leur aide au chapitre des relations avec les médias et avec les représentants du secteur du tourisme, ont directement contribué à remettre le Canada sur les rails au sein de l'industrie des voyages organisés en chemin de fer.

Ces fonctionnaires dévoués se sont portés au secours de Rocky Mountaineer et de l'industrie du

*Suite à la page 10*

## ⚡ Dernières nouvelles sur... ⚡

### ... la formation

La première session de la formation axée sur le client et portant sur *L'information commerciale et les renseignements sur les marchés* et *L'aide aux exportateurs de services* a eu lieu à Estoril au Portugal, du 1<sup>er</sup> au 4 novembre 1995 à l'intention du personnel commercial de nos missions de l'Afrique et du Moyen-Orient. Le directeur général des Programmes commerciaux internationaux (TPD), M. Craig MacDonald, a souhaité la bienvenue aux 19 participants à l'occasion d'une soirée d'information qui a précédé la formation. L'ambassadrice du Canada au Portugal, M<sup>me</sup> Patricia Marsden-Dole, était également présente pour accueillir le groupe. Un programme intense de quatre jours a porté sur la collecte, l'analyse et la diffusion des renseignements commerciaux ainsi que sur les nouvelles techniques et les outils permettant de répondre aux besoins des exportateurs de services à l'étranger. Les participants ont fait des commentaires très positifs sur les avantages du programme de formation et ont apprécié au plus haut point cette occasion d'établir un réseau avec leurs collègues, de partager des idées et des expériences de travail sur des marchés aussi stimulants. Notre calendrier de formation est ambitieux : tous les autres

employés du commerce à l'étranger devraient en effet avoir suivi le cours d'ici la fin de février 1996. La prochaine escale sera Miami, où nous accueillerons nos collègues de l'Amérique latine, des Antilles et du Mexique. Nous vous tiendrons au courant de la suite des événements.

### ExportVision

Le programme pour 1996? Service ExportVision aura lieu à travers le Canada du 14 au 22 mars, 1996. Nous nous concentrerons sur l'éducation et la formation, les services aux entreprises, la géomatique et le secteur d'expert conseil et l'informatique.

### Parlons TEST et COAI

TEST, CREC COAI, Qu'est-ce que cela veut dire? Vouz le connaissez sous le nom de Centre de Repérage Équipe Canada. Un service interministériel de repérage commercial existe maintenant dans le Group T et il est s'appelle Centre des occasions d'affaires internationales ou COAI. Nous avons plus de personnel pour mieux vous servir mieux.

Pour plus de renseignements, appelez le 613-944-6000.

## Le nouveau système de suivi de la clientèle (SSC) — BIENTOT RÉALITÉ

*Depuis la parution de l'article sur le Système de suivi de la clientèle dans le volume 2, n° 4 du Troc commercial (1<sup>er</sup> octobre 1995), nous avons reçu de nombreux appels. Voici les questions qui nous ont été posées le plus fréquemment.*

### Qu'est-ce que le SSC et quel est le lien avec l'IC/RM?

Nous tentons de nous acquitter avec diligence de la tâche qui nous a été confiée d'offrir des cours sur l'information commerciale et les renseignements sur les marchés dans les missions. À la fin de février 1996, tout le personnel du commerce à l'étranger aura reçu cette formation. Par ailleurs, la Direction des systèmes d'information sur le commerce (TPP) est en train de mettre au point un nouveau système de suivi de la clientèle, qui sera mis à l'essai pendant trois mois dans certaines missions à compter du mois prochain. Cela permettra de peaufiner le système avant

de le déployer pour de bon dans toutes les missions.

Le cours sur l'IC/RM nous apprend à mieux servir nos clients. Le SSC servira pour sa part à mesurer jusqu'à quel point nous avons amélioré le service. Le personnel du commerce pourra faire un suivi de ses interventions dans les cinq principaux volets du service offert aux clients (IC/RM, conseils, représentation, partenariat, organisation). Les activités ou services traditionnels sont regroupés à l'intérieur de ces cinq volets afin d'aider l'utilisateur à déterminer dans quelle catégorie il y a lieu d'inscrire l'information qui fera l'objet d'un suivi.

### Quel genre d'information trouvera-t-on dans le SSC?

Le SSC s'inspire des données existantes dans le WIN et y est intégré. Le suivi de l'information se fera société par société, ce qui permettra à

l'utilisateur d'entrer de l'information concernant le service fourni aux clients inscrits au WIN. Le service dispensé aux clients non inscrits au WIN (autres ministères, gouvernements provinciaux, organisations municipales, organisations locales, etc.) figurera sur un autre écran du SSC.

En plus des cinq volets du service, le SSC indiquera à quels clients le service est offert ainsi que la taille de la société et le secteur concerné. Il montrera donc qui sont nos clients, quel genre d'affaires ils traitent, quels services ils reçoivent de nous et à quelles missions. Ce sera un outil de planification important, compatible avec le système de planification des missions, et qui permettra de vérifier si le travail accompli correspond aux priorités cernées dans le plan des missions. Les données recueillies par le SSC permettront aux missions de comparer ce qu'elles ont déclaré

*Suite à la page 10*

## L'AMC EN DIRECT

PAR Rob  
Whitelock

**Il fonctionne  
au moyen  
d'un logiciel  
privé et  
fournit aux  
usagers une  
interface  
graphique  
intuitive.**

La technologie de la communication s'est développée à un rythme accéléré. L'Internet est, bien entendu, un endroit aux allures merveilleuses où on peut trouver pratiquement n'importe quoi sans avoir à payer de frais d'interurbain! Malheureusement, l'Internet peut demander beaucoup de temps à l'utilisateur et plonger dans la confusion les non-initiés.

L'AMC (Association des manufacturiers canadiens) en direct est un moyen de communication que peuvent utiliser toutes les entreprises canadiennes. Il s'agit d'un système commercial exclusif : le grand public ne peut y accéder. La plupart de nos clients sont des cadres.

Contrairement à Internet, l'AMC en direct est un service intégré unifié grâce auquel on peut envoyer et recevoir des messages, organiser des conférences publiques et privées et transmettre des fichiers. Les usagers peuvent accéder au système en composant directement ou en passant par l'Internet par l'entremise de Telnet. Il fonctionne au moyen d'un logiciel privé et fournit aux usagers une interface graphique intuitive (pour les utilisateurs de Windows et de Macintosh).

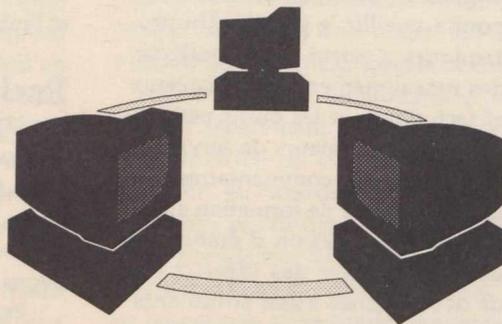
Pourquoi votre entreprise devrait-elle utiliser l'AMC en direct au lieu de l'Internet? Dans de nombreux cas, l'AMC en direct permet d'obtenir rapidement l'information commerciale critique diffusée dans les groupes de nouvelles du réseau USENET et dans LISTSERVS sans avoir à accéder à l'Internet directement. Le système offre tous les avantages associés à une adresse de courrier électronique dans l'Internet sans nécessiter un compte Internet. Il contient aussi une zone privée pour les membres de l'Association des manufacturiers canadiens. Les membres peuvent communiquer directement avec l'AMC au moyen du Service de conférence pour membres seulement.

Les renseignements offerts par l'AMC en direct proviennent de divers ministères fédéraux. Statistique Canada y publie « Le quotidien » chaque jour; d'autres groupes de nouvelles appartenant à des intérêts publics

y sont aussi inclus. En outre, nous avons fait des arrangements avec certains ministères, dont celui des Affaires étrangères et du Commerce international, pour transmettre le matériel présentement disponible dans leurs sites Web et leurs systèmes de panneau d'affichage.

La conférence sur les affaires mondiales du Centre de services de l'AMC en direct contient une zone réservée au Service des délégués commerciaux. Grâce à un arrangement avec le MAECI, toutes les missions commerciales sont invitées à établir une zone sur l'AMC en direct afin de communiquer les nouvelles commerciales locales. Si

vous avez une adresse de courrier électronique dans l'Internet, il est possible pour nous d'établir un compte où cette information sera envoyée par courrier électronique. Le message électronique sera alors automatiquement affiché dans la zone de conférence



au moyen du système de communication interréseau d'Internet. De cette manière, on peut établir un service de conférence dynamique qui se maintiendra lui-même. On peut même le rendre interactif si les utilisateurs le jugent souhaitable!

Si vous avez un compte Internet (c.-à-d. si vous pouvez parcourir le Web avec Netscape ou Mosaic), vous pouvez accéder à l'AMC en direct de n'importe quel point du globe sans payer de frais d'interurbain.

Alors, êtes-vous prêt à commencer? Si vous avez un compte Internet et pouvez vous servir du courrier électronique, veuillez envoyer un message à : [rob@cmaonline.com](mailto:rob@cmaonline.com) et demander qu'un système de conférence soit établi pour votre mission commerciale. Nous l'organiserons et vous'dirons à quelle adresse envoyer vos messages. À partir de ce moment-là, vous pouvez simplement envoyer l'information par courrier électronique et elle sera automatiquement affichée dans votre système de conférence!

*Rob Whitelock est le directeur de l'AMC en direct. Si vous êtes intéressés à obtenir un compte avec l'AMC en direct, veuillez en faire la demande par courrier électronique à l'adresse susmentionnée, ou par téléphone en composant le (416) 798-8000 poste 264.*

## CRÉER UN RÉSEAU SANS ORDINATEUR

PAR Carl Light et  
Thomas  
Palamides

Depuis peu, Ottawa a mis à l'honneur une nouvelle tactique pour ses agents commerciaux affectés sur le terrain. La nouvelle stratégie accorde une priorité accrue aux « renseignements sur les marchés ». Une principale autorité en la matière est M. Leonard M. Fuld. Ce dernier a exposé ses théories et ses réflexions à ce sujet dans un ouvrage intitulé « The New Competitor Intelligence », qui constitue une source de précieux renseignements susceptibles d'intéresser tous les agents.

Ce qui ressort le plus clairement des écrits de Fuld est le fait que les renseignements sur les marchés sont une denrée dont la caractéristique intrinsèque est d'évoluer constamment. D'avoir une dynamique interne. En tant qu'individus, nous possédons aussi une dynamique, dont l'intensité varie toutefois en fonction des personnes. Dans tous les domaines, qu'il s'agisse de l'expression orale ou écrite ou des mathématiques, certaines personnes manifestent plus d'aisance que d'autres. Mais rien ni personne, y compris la technologie, ne peut remplacer la technique millénaire de l'entretien d'un réseau de contacts personnels. La connaissance des façons de nouer des relations professionnelles et de les entretenir constitue un atout inestimable.

Les façons traditionnelles de favoriser l'établissement de telles relations consistent à adhérer à des associations professionnelles ou à des regroupements de l'industrie, ainsi qu'à assister aux réceptions et à s'inscrire dans des clubs spécialisés. N'oubliez cependant pas les rencontres entre voisins, les activités sportives (comme le golf), les manifestations religieuses et les visites dans les centres commerciaux. Toute activité, quelle qu'elle soit, fournit l'occasion de rencontrer des personnes issues de divers milieux. Exploitez ces occasions à votre avantage.

Voici certains trucs qui pourront vous aider :

- NE VOUS PRÉSENTEZ JAMAIS EN RETARD À UNE ACTIVITÉ : en arrivant tôt, vous améliorez vos chances de rencontrer les personnes qui

vous intéressent, et peut-être même le conférencier invité.

- RENSEIGNEZ-VOUS AFIN DE SAVOIR QUI ASSISTERA À L'ACTIVITÉ PRÉVUE : vous serez ainsi mieux en mesure de vous préparer.
- NE CHERCHEZ JAMAIS À VOUS FAIRE VALOIR. Souvenez-vous que cela nuit à l'établissement de bonnes relations interpersonnelles, et que votre but consiste à recueillir de l'information.
- NE VOUS ASSEYEZ JAMAIS AVEC UN COLLEAGUE DE BUREAU : cela vous forcera à rencontrer d'autres personnes.

Que vous soyez attablé avec d'autres convives ou que vous flâniez près du bar, efforcez-vous de reléguer votre timidité aux oubliettes et n'oubliez pas de tendre la main aux personnes que vous rencontrez (après vous être assuré qu'il s'agit bien là de la pratique courante dans les milieux d'affaires du pays où vous vous trouvez). Exposez brièvement à vos interlocuteurs

*Mais rien ni personne, y compris  
la technologie, ne peut remplacer la  
technique millénaire de l'entretien  
d'un réseau de contacts personnels.*

la raison pour laquelle vous assistez à cette réception et, si l'occasion s'y prête, quels sont les intérêts du Canada à l'égard de l'industrie visée. Interrogez les personnes que vous rencontrez au sujet de leurs intérêts professionnels et personnels : les gens sont toujours heureux de parler d'eux-mêmes et de leurs réalisations. Enfin, une stratégie rentable consiste à demander une carte d'affaires, ce qui vous permettra de faire un suivi, surtout si vous partagez des intérêts communs.

Ce ne sont là que quelques-unes des façons d'aiguiser vos talents à l'art de créer et d'entretenir des réseaux de contacts. N'oubliez pas, toutefois, que la pratique demeure la meilleure façon de vous initier à cet art, qui peut vous aider à accroître votre efficacité et, éventuellement, à produire des résultats avantageux pour le Canada.

Carl Light et Thomas Palamides sont des agents commerciaux affectés au Consulat Général du Canada à Los Angeles.

## LES MONTAGNES RUSSES DE LA CARRIÈRE *Par Marshall Wansbrough*

A un moment où le Canada se trouve dans une période de transition économique et sociale, aucun de nous ne peut espérer une carrière harmonieuse et sans accident de parcours. Les futuristes estiment que les récents diplômés du premier cycle changeront de carrière deux fois pendant leur vie et qu'ils subiront de cinq à huit changements importants d'emploi, dont quatre seront involontaires.

Ces prévisions ont de graves conséquences. Nos conjoints, nos enfants, nos employés et nous-mêmes devons être prêts à voir notre carrière bifurquer, à maîtriser le changement. Il est particulièrement important que nos enfants aient une solide éducation, apprennent l'art d'acquérir des connaissances et sachent comment établir de bons rapports interpersonnels.

Dans ces temps difficiles vous voudrez peut-être faire une gestion personnelle de votre carrière afin de préparer votre avenir.

### LES SEPT ÉTAPES DE LA GESTION DE CARRIÈRE

**1** • *Évaluation personnelle* - Apprenez à bien comprendre vos intérêts, besoins, talents et compétences. Passez en revue les réussites (et les échecs) que vous avez connues à l'école, au travail et dans la collectivité et aussi celles que vos passe-temps vous ont apportées.

**2** • *Définition des options* - Rédigez une liste d'options assez générales fondées sur votre auto-évaluation.

**3** • *Évaluation du marché* - Le temps de faire de la recherche est arrivé! Lisez au sujet de vos options et parlez avec les membres de votre réseau afin de

comprendre les défis et possibilités que pose chacune des options choisies.

**4** • *Analyse des objectifs* - Évaluez vos options par rapport à votre propre situation. Sont-elles pratiques pour vous et votre famille? Sont-elles en harmonie avec vos objectifs personnels? Pouvez-vous maintenant être plus précis au sujet de vos options?

**5** • *Définition de vos besoins de compétences et d'expérience* - Si la nouvelle carrière choisie constitue un changement de direction important, cernez vos besoins personnels de perfectionnement.

**6** • *Plan d'action* - Avec l'information que vous avez maintenant obtenue, vous pouvez faire un plan permettant de répondre à vos besoins personnels de perfectionnement. Pour assurer toute la souplesse voulue, dressez vos plans à partir d'un ensemble de petites étapes et ajoutez-y d'autres options et solutions de rechange. N'oubliez pas d'inclure des plans qui aident à maintenir ou à améliorer les compétences de base polyvalentes, telles que les communications, l'entregent et les compétences relatives à la négociation et à la planification.

**7** • *Plan de mise en application et réexamen* - « Passez tout simplement à l'action! » Au fil du temps, réexaminez et ajustez vos plans régulièrement afin de tenir compte des réalités et possibilités nouvelles.

*Ancien délégué commercial, Marshall Wansbrough est vice-président de Drake Beam Morin-Canada Inc., une société d'experts conseils spécialisée dans le domaine de la transition personnelle et organisationnelle et possédant plus de 145 bureaux dans 25 pays.*

## CLIENTÈLE

*Suite de la page 7*

avoir l'intention de faire avec ce qu'elles ont fait réellement.

### Combien de temps cela prendra-t-il?

Le SSC sera facile et rapide à utiliser puisqu'il permettra au personnel d'entrer les données sans peine et régulièrement, de préférence tous les jours. À mesure que l'utilisateur s'habitue au système, il deviendra de plus en plus facile de l'alimenter quotidiennement. Le SSC fera alors partie de nos habitudes de travail.

*(Pour plus d'information, s'adresser à M<sup>me</sup> Anne Argyris au 613-996-1907).*

## HÉROES MÉCONNUS

*Suite de la page 6*

tourisme au Canada à un moment où il existait un besoin crucial. Toute l'équipe du Rocky Mountaineer souhaite exprimer ses sincères remerciements aux représentants du Canada dans le monde entier, comme Monica Campbell-Hoppe à Los Angeles, Lois Gerber à New York, Judith Love Rondeau à Dallas, Hilda Cullen à Seattle, Frank LaFlèche à Washington, Karl-Hienz Limburg en Allemagne et Jill White à Londres.

Félicitations, et tous nos remerciements pour le travail accompli. Nous nous réjouissons à l'idée de collaborer avec vous au cours des années à venir.

---

## FIVE IMPERATIVES FOR IMPROVING SERVICE QUALITY

Leonard L. Berry, Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman

---

### POINTS D'INTÉRÊT RETENUS PAR LE CCG

► Les clients évaluent la qualité du service en comparant le service qu'ils reçoivent aux attentes qu'ils se créent à cet égard des points de vue suivants :

- . Aspects matériels (apparence des installations, de l'équipement, des produits et du personnel);
- . Fiabilité (sérieux et exactitude);
- . Réactivité (empressement et diligence);
- . Assurance (savoir-faire et courtoisie et aptitude à inspirer confiance);
- . Empathie (attention personnelle et amabilité).

► Mesures à prendre pour améliorer la qualité du service :

#### Définir le rôle du service

- Les normes de service renseignent les employés sur l'excellence du service qu'attend le client. Elles placent le client au centre de l'activité et amènent les employés à comprendre où se situent les priorités.
- Des problèmes peuvent survenir si les normes de service sont : introuvables ou lacunaires; trop nombreuses; trop générales; mal communiquées; ou déconnectées des mesures et de l'évaluation du rendement et des systèmes de récompenses.
- La recherche, et non l'improvisation, permet de concentrer avec précision sur l'ensemble limité de facteurs de service auxquels les clients tiennent vraiment.

#### Aller chercher le talent nécessaire et s'en servir

- Pour le client, les personnes qui exécutent le service *sont* l'entreprise.
- Le recrutement doit viser à trouver la personne la plus apte à répondre aux normes de service. Les organisations devraient chercher à servir les clients plutôt qu'à «économiser» sur les salaires. Les gens attachent de l'importance à la dimension humaine du service et c'est vers celle-ci que l'argent devrait être dirigé.
- Pour attirer et garder les meilleurs éléments d'une main-d'oeuvre toujours plus restreinte, les organisations doivent se convaincre qu'il faut leur offrir un emploi à plein temps, assurer leur formation et leur perfectionnement et leur proposer un cheminement de carrière.

► Une fois que les personnes les plus qualifiées sont embauchées, il faut leur donner la liberté qui leur permet de s'épanouir et d'utiliser leur créativité pour servir les clients. Inutile de recourir à une foule de règles et méthodes détaillées. S'en tenir à l'essentiel et éviter une normalisation excessive.

#### Mettre l'accent sur les équipes de service

- Les fournisseurs de service peuvent être amenés à s'entraider considérablement si servir les clients devient un travail d'équipe. Des personnes qui autrement pourraient trouver la fonction de service éprouvante seront dynamisées par l'appui et l'encouragement de leurs coéquipiers.
- Les équipes de service sont en mesure de donner un service plus rapide et d'offrir aux clients un seul point de contact.

#### Le mot d'ordre : la fiabilité

- La fiabilité est le facteur qui permet avant tout autre de juger de la qualité d'un service et c'est lui dont on dit aussi le plus souvent qu'il est déficient. On ne peut guère aller plus loin si le service n'est pas systématiquement fiable, à l'heure et à l'abri des erreurs et contretemps.
- Les services devraient être constamment analysés avec minutie afin d'en détecter les failles et les points faibles.

#### Se surpasser dans la résolution des problèmes

- Il faut régler les problèmes dans les meilleurs délais et intervenir de manière personnelle, p. ex. en appelant ou en se rendant sur les lieux. Il est possible ainsi d'entamer un dialogue qui permet d'écouter, d'expliquer, de s'excuser et de clore l'affaire.
- Les clients devraient être encouragés à se plaindre et ils devraient pouvoir le faire facilement. Sinon, leurs problèmes restent sans réponse et le mécontentement s'installe.
- Des normes de résolution des problèmes devraient être établies et les employés devraient disposer de la liberté et des pouvoirs leur permettant de régler les problèmes des clients. Les représentants en première ligne devraient être en mesure de régler directement la plupart des problèmes.