

NOTE DE SERVICE

À : Marc-Yvan Côté

De : Pierre Lacroix

Date : Le 2 décembre 1994

Objet : Structure de développement des affaires

Marc-Yvan,

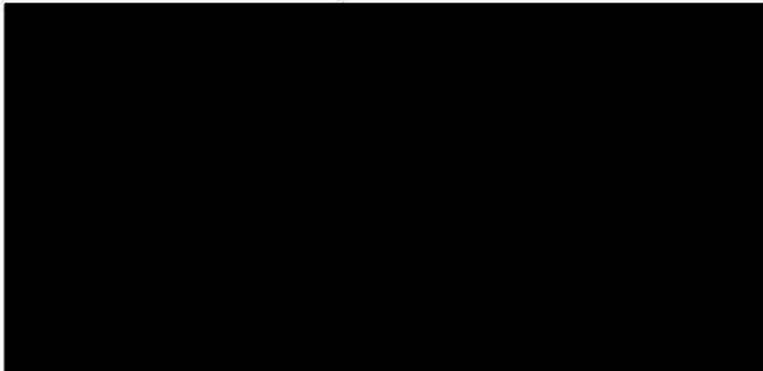
J'ai pris connaissance du document que tu m'as remis lundi soir dernier (28 novembre). Le diagnostic que tu as fait de la situation actuelle est très intéressant. J'aimerais cependant te fournir quelques commentaires à caractère général :

1. L'approche "Client" qui est le concept de base de tout bon DDA doit viser les objectifs suivants :

- a) garder les clients actuels
- b) aller chercher ceux qu'on a perdus ou qui ne sont pas revenus
- c) obtenir de nouveaux clients.

À cette fin, il faut faire appel à plusieurs intervenants. Tu en parles dans ton document mais, à mon avis, il faut plus que des développeurs régionaux. Il faut mettre dans le coup les chargés de projets et ceux qui ont développé et maintenu à ce jour des relations privilégiées avec notre clientèle.

2. Il faudrait considérer sérieusement la notion de "gestionnaires de clients" qui du même coup peuvent être vice-président, directeur de division ou de filiale, directeur de segment, ou développeur régional. Le "gestionnaire de client" devrait à mon avis assumer la responsabilité de maintenir et de contrôler tous les liens avec un client concerné, même en cours de réalisation de mandat. Bref, les "gestionnaires de clients" devraient être les centres nerveux de notre processus de DDA.
3. La gestion de l'information sur le DDA est un élément important de succès et le développement d'une banque d'information sur les clients (dossiers de clients) et nos relations et activités avec eux est l'outil de base qu'il faut se donner.



4. Il faudrait voir le DDA dans un sens plus large. À mon avis, il faut toucher des activités telles que :

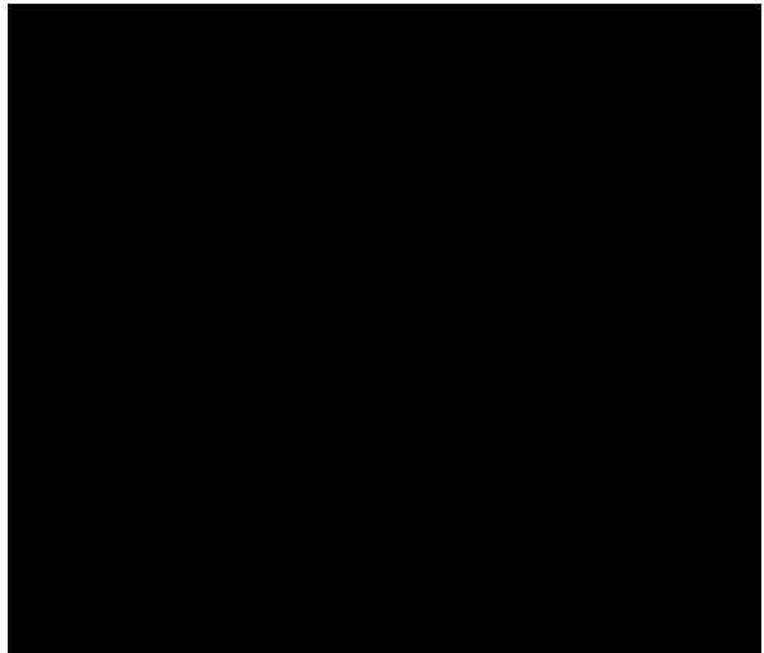
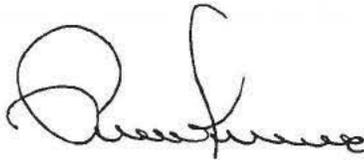
- publicité
- relations et contributions politiques (fédérales, provinciales, municipales et autres)
- inscription (et mise à jour) à des fichiers de fournisseurs (gouvernements, industries, sociétés d'état)
- colloques, conférences, expositions (kiosque)
- dons et appui à des organismes sans but lucratif
- partenaires à privilégier
- choix stratégique de nos fournisseurs
- matériel de promotion : brochures, fiches de segments, fiches de projets, etc.

Bref, le DDA/marketing devrait toucher tous les aspects/activités de Roche qui viennent en contact avec un client.

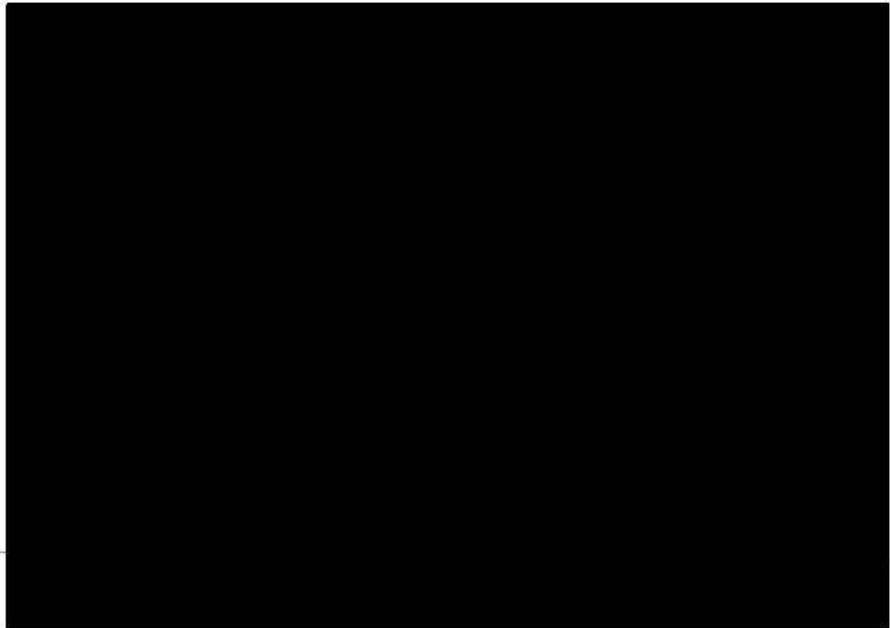
5. Au sujet des ressources humaines (intervenants) requises pour faire ce que tu proposes, j'ai de la difficulté à comprendre le rôle et les responsabilités de chacun et le mécanisme de fonctionnement en général. À mon avis, il ne faudrait pas se limiter au "réseau régional de développeurs". Un tel réseau est important pour certains segments d'activités, mais il ne permettra pas de répondre à la majorité des attentes de Roche.

Je termine ici. Je te fournirai des commentaires additionnels lundi prochain (5 décembre, midi).

À titre de membre de ton comité de planification stratégique pour le DDA, j'aimerais également assister aux réunions de consultation qui auront lieu avec les autres secteurs de Roche.

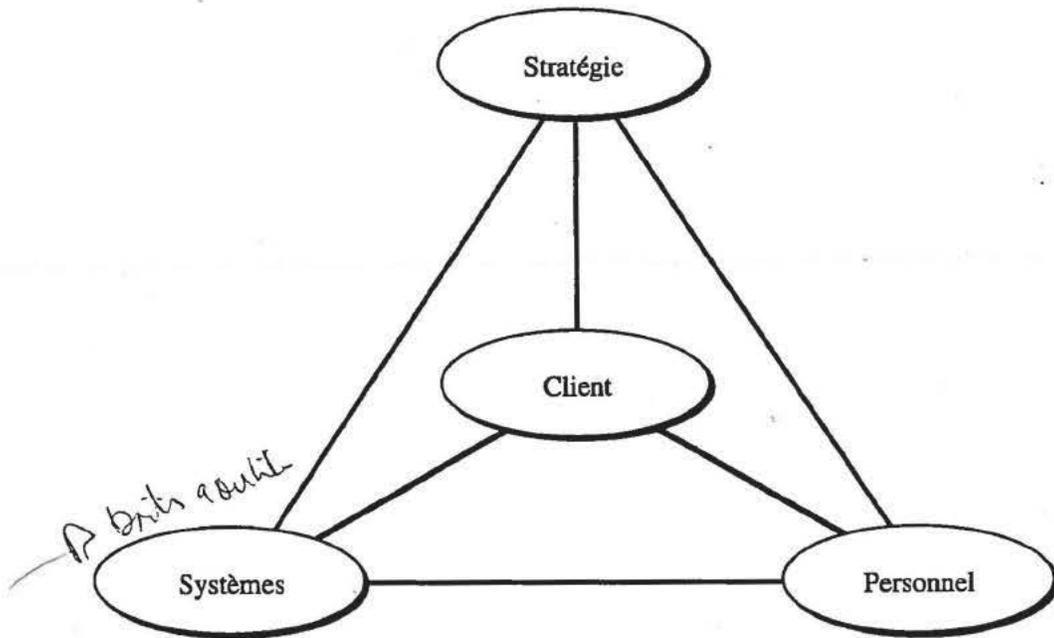


RÉFLEXIONS SUR L'APPROCHE " CLIENT "
POUR LE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES DE ROCHE

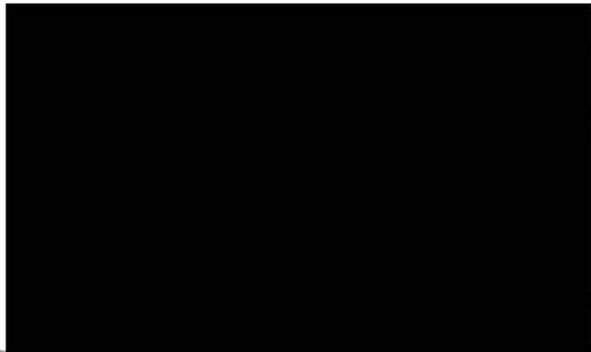


I. LE TRIANGLE DE SERVICE

CADRE DE RÉFÉRENCE CENTRÉ SUR LE CLIENT POUR LE DÉVELOPPEMENT,
L'EXÉCUTION ET L'ÉVALUATION DE PROJET



(Source: 1984, Karl Albrecht)



1. STRATÉGIE

- ▶ Démontrer le " pourquoi " on est en affaires
- ▶ Expliquer et démontrer ce qu'on est en mesure de faire pour les clients
- ▶ Dire aux employés ce qu'on attend d'eux
- ▶ Définir le message qu'on veut transmettre aux clients
- ▶ Expliquer comment on planifie :
 - donner des services
 - préparer des livrables
 - résoudre des problèmes
 - donner des avis
 - représenter le client
 - devenir partenaire avec des clients
 - obtenir des mandats
 - développer des projets
 - etc.

2. SYSTÈMES

- ▶ Manière dont on fait les choses pour les clients
- ▶ Support aux employés dans tout ce qu'ils disent et réalisent pour les clients
- ▶ Support aux clients pour obtenir ce à quoi ils s'attendent de Roche
- ▶ Installations, politiques, procédures, méthodes, etc.
- ▶ " Boîte à outils "

3. PERSONNEL

- ▶ Les " bonnes " personnes dans les " bonnes " positions, faisant les " bonnes " choses au " bon " moment
 - ▶ Les employés sur la première ligne de service aux clients (ceux qui ont des rapports directs avec les clients)
 - ▶ Les autres employés qui sont en appui à ceux de la première ligne de service
- 

4. L'APPROCHE " CLIENT "

- ▶ Comprendre et connaître le client
- ▶ Découvrir ce dont le client a besoin
- ▶ Donner au client ce qu'il a besoin
- ▶ Servir le client avec le plus grand nombre possible de services (penser intégration verticale et diversité horizontale)
- ▶ S'assurer que le client revient régulièrement
- ▶ Obtenir des références du client
- ▶ Répéter le processus pour toujours



II. LES INTERACTIONS ENTRE LE CLIENT ET ROCHE

1. LE CYCLE DES SERVICES

- ▶ Étapes que le client doit franchir pour entrer en contact avec Roche et obtenir les services dont il a besoin (point de vue du client)
- ▶ Étapes que le personnel de Roche doit franchir pour entrer en contact avec le client et lui rendre les services dont il a besoin (point de vue de Roche)
- ▶ Au cours de ces exercices, chaque point de contact d'un client avec Roche constitue un " moment de vérité " pour l'entreprise. C'est lors de ces différents rapports entre le Client et Roche que le Client porte un jugement et bâtit son opinion sur l'entreprise.
- ▶ Le " cycle de service " se divise en trois grandes phases, selon la chronologie des étapes qui sont franchies.

Phase I - Développement

Du premier contact du client avec Roche jusqu'à la signature d'un mandat

Phase II - Exécution

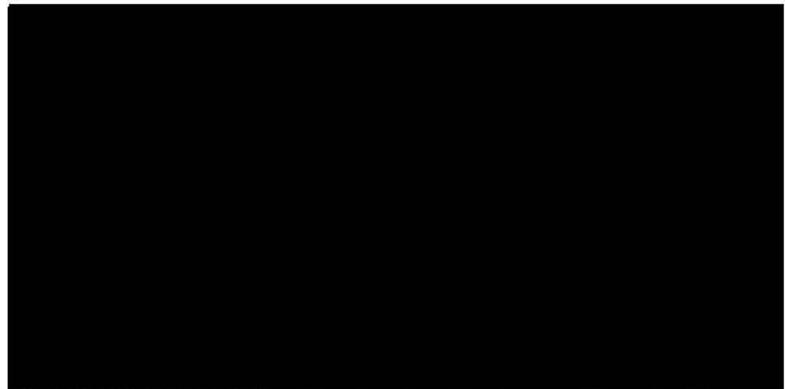
Du démarrage d'un mandat jusqu'à la remise des livrables et la réception du paiement final

Phase III - Évaluation

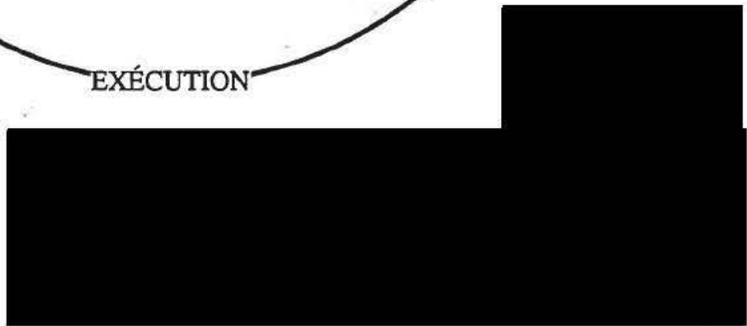
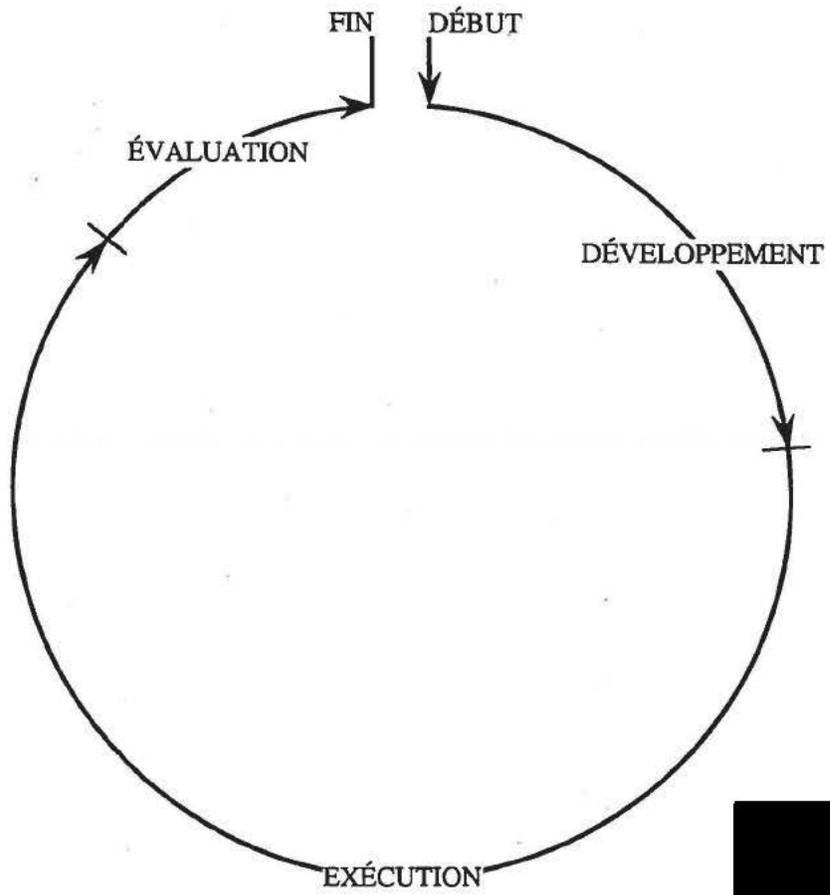
Après l'exécution d'un mandat jusqu'au développement d'un nouveau mandat.

Le but est de connaître le degré de satisfaction du client et de déterminer :

- quels sont les éléments qui nécessitent une amélioration
- ce que nous devons faire pour continuer à répondre aux besoins du client et mériter sa fidélité.



CYCLE DE SERVICE



2. EXEMPLES DE CONTACTS/RAPPORTS AVEC LES CLIENTS

A. Contacts écrits

Phase I - Développement

- Voir listes d'activités de DDA aux annexes I, II et III

Phase II - Exécution

- Procès-verbaux de réunions
- Factures
- Correspondance d'affaire
- Livrables (rapports, cartes, dessins, devis, etc.)

Phase III - Évaluation

- Formulaire de sondage sur la fidélité de la clientèle
- Lettres de satisfaction des clients (non sollicitées)
- Lettres de référence (sollicitées)
- etc.

B. Contacts verbaux

- Téléphones
- Rencontres (face à face) pour échanger des :
 - . idées
 - . avis
 - . commentaires
 - . négociations
 - . directives
 - . demandes
 - . etc.

C. Autres types de rapports (directs et indirects)

- ▶ Gestes d'appréciation et de gratitude
- ▶ Cadeaux
- ▶ Dons

Exemples :

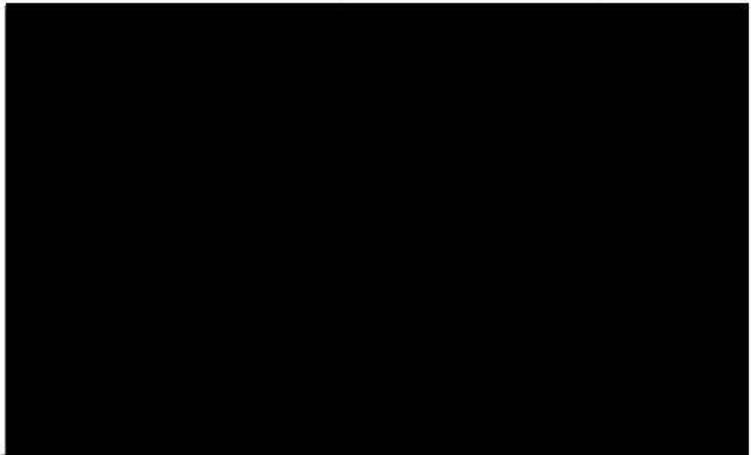
- Invitation à un lunch d'affaire ou à un cocktail
- Invitation à une activité sportive (ex. golf, tennis, pêche, chasse, etc.)
 - Invitation à un spectacle (hockey, baseball, orchestre symphonique, théâtre d'été, activités artistiques, etc.)
 - Cadeaux des fêtes (livre, boisson, etc.)
 - Dons aux organismes sans but lucratif (incl. fondations)
 - Dons à des partis politiques (fédéral, provincial, municipal, ...)

- Dons à des maisons d'enseignement (universités, cégeps, etc.)
- Embauche de personnel recommandé ou suggéré par le client
- Sous-contrat à des fournisseurs recommandés ou suggérés par le client
- etc.

3. **PRINCIPAUX INTERVENANTS DANS LES RAPPORTS AVEC LES CLIENTS**

- Chargés de projets
- Secrétares
- Réceptionnistes
- Membres de l'équipe de travail
- Développeurs (président, vice-présidents, directeurs de division, directeurs de segment, gestionnaires de client. etc.)
- Collecteur de comptes
- Responsable de la facturation
- Contrôleur
- etc.

À noter que les intervenants peuvent changer selon les étapes du cycle de service et que leur rôle peut également varier.



ANNEXES

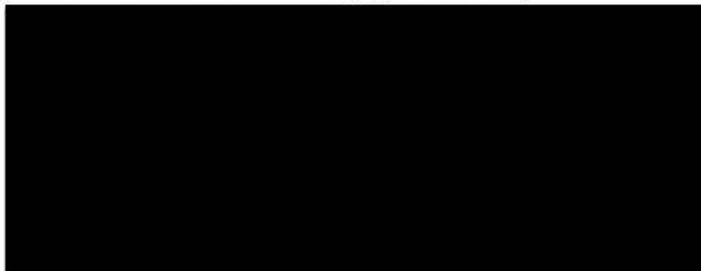


ANNEXE I

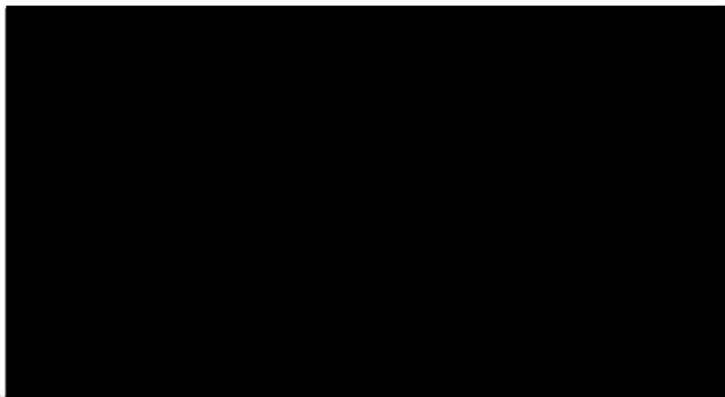
PHASE I - DÉVELOPPEMENT

Principales activités reliées à l'obtention de mandats

- ◆ Inscription à des fichiers de fournisseurs
- ◆ Démarchage (direct) auprès de clients (passés, actuels et potentiels) pour identifier des projets (besoins) et offrir les services de Roche
- ◆ Démarchage (indirect) auprès d'organismes gouvernementaux, agences de financement et autres pour obtenir des informations sur des projets potentiels et occasions d'affaires
- ◆ Recherche dans des fichiers électroniques, journaux ou périodiques pour des appels d'offres ou demande de pré-qualification de client
- ◆ Envoi à des clients potentiels de lettres d'intérêt ou d'offre de service générale avec des documents de présentation ou brochures à l'appui
- ◆ Influencer le promoteur (client) sur le processus d'appel d'offre, la grille (critères) d'évaluation des soumissions, les membres du comité d'évaluation, les firmes invitées à soumissionner, etc.
- ◆ Achat/requête pour les documents officiels d'appel d'offre auprès des clients
- ◆ Réponse à une demande officielle de pré-qualification des clients
- ◆ Analyse des informations et documents disponibles et évaluation des risques, des chances de succès, des profits potentiels, des coûts de soumission, etc.
- ◆ Reconnaissance que le projet constitue une opportunité sérieuse et définition des conditions de réalisation :
 - chargé de projet
 - équipe de travail
 - partenaires et fournisseurs
 - financement, garanties
 - échéancier
 - revenus, coûts, profits
 - modalités de paiement et fonds de roulement
 - etc.
- ◆ Préparation et envoi d'une soumission ou offre de service détaillée (proposition technique et proposition financière)



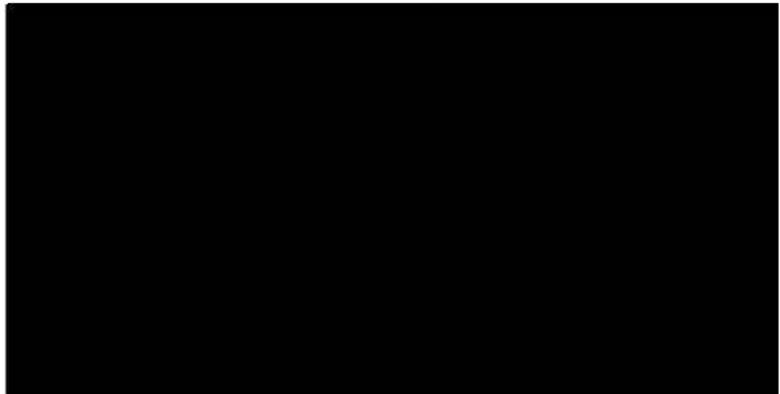
- ◆ Mise en branle des réseaux d'influence pour le choix de Roche :
 - références de clients satisfaits
 - références des réseaux de fournisseurs
 - références des réseaux d'amis
 - références des réseaux de partenaires
 - support de réseaux d'employés
 - autres
- ◆ Suivi de l'évaluation des soumissions auprès du client
- ◆ Négociation et signature de la lettre d'intention et/ou du contrat
- ◆ Évaluation de la performance de Roche et connaissance des raisons de succès et de non-succès



ANNEXE II
PHASE I - DÉVELOPPEMENT

Activités de communication marketing

- ◆ Publicité et annonces dans les journaux, périodiques, etc.
- ◆ Communications techniques et scientifiques dans les journaux
- ◆ Conférences techniques et scientifiques à des colloques, séminaires, etc.
- ◆ Communiqués de presse
- ◆ Conférences de presse
- ◆ Rencontres techniques (chez le client ou au bureau de Roche)
- ◆ Entrevues téléphoniques, télévisées, etc.
- ◆ Envoi de documentation publicitaire, de présentation d'offre de service, de soumission, etc. (voir liste des principaux documents)
- ◆ Journal d'information interne des employés (Roche Express)
- ◆ Affichage dans les bureaux, photos de projets sur les murs, etc.
- ◆ Événements/anniversaires spéciaux (ouverture de bureau, party de clients, etc.)
- ◆ Rapport annuel
- ◆ Messages aux employés, aux actionnaires, aux clients, etc.
- ◆ Documentation/lecture dans les salles de réception des bureaux
- ◆ Autres activités



ANNEXE III
PHASE I - DÉVELOPPEMENT

Principaux documents de marketing

- ◆ Papier à correspondance/cartes d'affaire
- ◆ Brochures/dépliants publicitaires
- ◆ Documents de présentation de différents segments d'activités
- ◆ Fiches descriptives de :
 - compagnie
 - services/segments d'activités
 - projets
 - etc.
- ◆ Curriculum vitae
- ◆ Photothèque :
 - photos de projets
 - dispositives de projets
 - acétates
 - etc.
- ◆ Vidéo corporative
- ◆ Modèles de lettre d'intérêt ou d'offre de service générale
- ◆ Modèles de lettres de remerciements, de félicitations, d'invitation à une activité, etc.
- ◆ Modèles de lettre d'intention
- ◆ Modèles de convention de co-entreprise (consortium)
- ◆ Modèle de convention de sous-traitance
- ◆ Modèle de contrat de service avec un client
- ◆ Résolution pour autorisation de signature
- ◆ Certificat d'assurance/responsabilité professionnelle et civile
- ◆ Garanties / cautions

- ◆ Accréditations :
 - qualité
 - laboratoire
 - expertise particulière
- ◆ Copies d'attestation de prix et mérites spéciaux
- ◆ Lettres de référence de clients satisfaits
- ◆ Dossiers sur les clients
- ◆ Autres documents

