

opérateurs historiques

mieux servir les clients pour rester leader

Et pour survivre pourrait-on dire...

Car la libéralisation du marché des télécommunications se caractérise inéluctablement par l'arrivée de nouveaux opérateurs qui n'ont d'autre choix que d'être totalement orientés clients et immédiatement concurrentiels. La comparaison tourne vite en la défaveur de l'opérateur historique. Celui-ci doit réagir s'il ne veut pas mettre en péril son existence.

Le refonte des processus client (commande, livraison, rétablissement, facturation, réclamations) est donc une démarche vitale pour l'amélioration de la compétitivité d'un opérateur télécom historique. Mais cette opération déborde largement du cadre strict des processus et doit s'accompagner des quelques chantiers nécessaires à sa réussite.

1 La refonte des processus doit s'intégrer dans le cadre d'un engagement fort du top management

Pourquoi améliorer le service à la clientèle ? Autant la « culture client » est une valeur de base chez les opérateurs alternatifs (ils sont nés avec), autant cette culture est parfois peu développée chez un opérateur encore en situation de monopole ou sur un marché récemment libéralisé... L'ouverture à la concurrence implique une véritable révolution et c'est au top management de donner du sens à ces changements. Il lui faut expliquer pourquoi, en ne parlant pas seulement des inconvénients mais en communiquant aussi sur les avantages d'une rationalisation du fonctionnement de l'entreprise : des relations facilitées avec des clients enfin satisfaits et fidélisés, moins de perte de temps et d'énergie sur les dysfonctionnements et sur le traitement des anomalies et des réclamations, un travail plus agréable pour le personnel... Et la pérennité de l'opérateur.

2 Les nouveaux processus doivent être conçus pour l'opérateur, et donc par lui-même

La meilleure méthode consiste à décrire les processus existants puis à les améliorer en fonction de l'organisation de l'opérateur et de sa politique, en ne prenant modèle sur un opérateur de référence que lorsque cela est possible et utile. Créer des ateliers par processus (commande, livraison, rétablissement, facturation) ou par domaine (fixe, mobile, data/internet) et y inviter les acteurs et les experts de l'opérateur en nombre suffisant est la meilleure façon de procéder. Les personnes qui utilisent les processus au niveau le plus opérationnel sont en effet les mieux placées pour les décrire, les critiquer, et pour aider à trouver les améliorations nécessaires. La tâche des consultants consiste à animer ces ateliers, à décrire ces processus et à faire émerger les améliorations, en orientant si nécessaire les réflexions à partir de leur expérience. Les problèmes des opérateurs en matière de



service client sont partout les mêmes : complexité, ruptures, différents SI qui ne communiquent pas entre eux ou qui ne couvrent pas toute la chaîne, opérations manuelles, saisies incomplètes lors de la vente, absence de supervision entre agences et unités techniques, suivi des réclamations.

3 La refonte des processus va de pair avec la mise en place d'une politique de qualité

Il ne sert à rien de refondre des processus et de les implémenter s'il ne sont gérés dans la durée : l'amélioration obtenue ne durerait que quelques jours. Aucun processus ne peut rester efficace s'il n'est pas supervisé de manière régulière... De ce fait, la refonte des processus client est la meilleure opportunité pour nommer des Responsables de Processus et pour engager une politique de Gestion de la Qualité via des Revues de Processus régulières et un Tableau de Bord mensuel avec des objectifs sur les indicateurs clés (KPI).

4 L'implémentation des nouveaux processus : le premier acte d'un changement culturel profond

Dans la mesure où les processus ne peuvent pas fonctionner par eux-mêmes (ce sont toujours des hommes et des femmes qui les font marcher), la refonte des processus client doit être l'événement déclencheur qui remet définitivement le client au centre des préoccupations de l'entreprise, et qui inverse la pyramide hiérarchique au profit des employés au contact des clients, véritables ambassadeurs de l'entreprise auprès d'eux. L'implémentation des nouveaux processus est donc un moment crucial qui doit montrer par l'exemple le changement de culture. Pour ce faire, une équipe projet interne à l'opérateur doit être constituée, qui combine experts processus, responsables hiérarchiques et responsables métiers par entité. Chaque entité (agence, entité techniques, etc...) bénéficie d'une boîte à outil d'implémentation qui est déclinée métier par métier (accueil en agence commerciale, back office, etc...) et qui intègre les actions d'amélioration prioritaires, le planning d'implémentation ainsi que les indicateurs de mesure de l'amélioration. Un kick-off met toutes les personnes concernées au diapason. L'équipe projet fait le point régulièrement sur les actions implémentées tandis que les Responsables des Processus entrent en action : ils analysent les indicateurs, reportent au top management et mettent en place les actions d'amélioration nécessaires avec les managers de proximité. Pour la première fois, un cercle vertueux s'est mis en marche ! Il ne s'arrêtera plus.

incumbent telcos

serving customers better to remain the leader

And to survive, one could say...

For the telecom market, liberalisation definitely means the arrival of new operators, who have no choice but to be totally customer-focused and competitive at day 1. The comparison is not in favour of incumbent operators, who must absolutely react if they want to stay in the race.

Customer process reengineering (ordering, delivery, restoration, billing, complaints) is therefore instrumental for an incumbent telecom operator to improve its competitiveness. Yet such a program goes way beyond the basic process revamping, and must be supplemented with additional undertakings.

1 Process reengineering must be supported by a strong commitment from top management

Why improve customer service? Although "customer-focus culture" is a founding principle to alternative operators (they were born with it), such a culture is sometimes poorly developed within operators who still have a monopoly or who have only experienced market liberalisation recently... Opening to competition has meant an actual revolution, and it is the top management's role to lead these changes. It has to explain the whys and wherefores, not just by focusing on the disadvantages but by also highlighting the benefits of rationalising company operations: easier relations with customers who are, at last, satisfied and loyal, less time and energy lost on malfunctions and dealing with anomalies and complaints, a more pleasant working experience for employees... And a longer-lasting operator.

2 New processes must be designed for the operator, and therefore by the operator

The best method consists in describing existing processes and improving them according to the operator's organisation and policies, only taking tips from a reference operator when possible and useful. Establishing process-based (ordering, delivery, restoration, billing) or sphere-based (fixed, mobile, data/internet) workshops and involving enough operator experts to participate is the best way of doing this. Those who use the processes on their most operational level are indeed the most suited to describe and challenge them, and to help find the improvements needed. It is the consultants' task to lead those workshops, to describe those processes and bring out the improvements, steering if need be the discussions on the basis of their own experience. Operator problems in customer service are always the same: complexity, breakdowns, IT that do not communicate with



one another or that do not cover the entire chain, manual operations, incomplete data entries during sales, lack of supervision between agencies and technical units, follow up on complaints.

3 Processes reengineering goes together with the implementation of a quality policy

It is useless to reengineer processes and implement them if they are not managed: improvement would only last a couple days. No process can remain efficient if it is not regularly supervised. As a result, customer processes reengineering is the best opportunity for appointing Process Managers and for initiating a Quality Management policy via regular Process Reviews and a monthly Dashboard with objectives on KPIs.

4 New processes implementation: the first step of a deep cultural change

As processes cannot function by themselves (there are always men and women behind), customer processes reengineering must be the trigger that definitively puts the customer back at the heart of corporate concerns, and inverts the hierarchy pyramid to the benefit of those employees who are in direct contact with customers, as genuine company ambassadors towards them. New processes implementation is thus a crucial time which must evidence the cultural change. To achieve this, an internal project team must be set up, involving process experts, executives and specialists from the concerned departments. Each entity (agency, technical unit etc.) receives an implementation toolbox broken down specialty by specialty (sales agency reception, back office etc.) and containing prioritised improvement initiatives and implementation schedules, as well as improvement measurement indicators. A kick-off meeting sets the tune for all the team members. The project team regularly monitors implemented initiatives, while the Process Managers act their part: they analyse the indicators, report to senior management and set up any needed improvement initiatives with the field managers. For the first time, a virtuous circle has started up! And it will never stop.