

**Patrick LELEU : Ancien PDG de NOOS et DG de BOUYGUES TELECOM :
LA PROCESS COM®**

"Faire converger une équipe de direction vers un même projet"

Entretien réalisé par RH & M avec Patrick LELEU, ancien PDG de NOOS et DG de BOUYGUES TELECOM grand témoin dans le cadre du 1^{er} CONGRES MONDIAL DE LA PROCESS COM®

◀ *Vous avez à plusieurs occasions dans votre carrière eu recours à la PROCESS COM', pouvez-vous nous présenter votre expérience en tant que DG de BOUYGUES TELECOM de 1995 à 2001 en évoquant les temps forts ?*

J'ai rencontré Gérard Collignon dès la création de Bouygues Télécom, fin 1994, au moment où le Comité de Direction de Bouygues Telecom se formait. J'ai décidé d'inclure un module Process Com dans le déroulement de notre premier séminaire, car j'ai pensé que prendre le temps de bien nous découvrir et de bien nous comprendre serait un atout pour le fonctionnement futur de ce Comité. Mes espoirs ont été immédiatement récompensés car cette méthode de maîtrise d'une bonne communication inter personnelle ne met pas en cause les caractéristiques psychologiques de chacun, mais au contraire les reconnaît comme des atouts de richesse et de diversité pour le groupe. La réaction a été tellement bonne que le vocabulaire du Process Com. est rentré dans notre vie courante, et que nos collaborateurs, interpellés par la bonne ambiance visible créée dans le groupe de Direction, ont demandé à être initiés à leur tour. La maîtrise d'une bonne communication inter personnelle est ainsi devenue une partie intégrante de la culture de management naissante de Bouygues Telecom. Cela tombait bien, car c'était conforme aux valeurs de la marque !

Pouvez-vous nous expliquer dans quel contexte et comment vous avez de nouveau fait appel à la PROCESS COM' en arrivant chez NOOS en tant que PDG ? Quels étaient alors le besoin et la dimension du projet ?

Chez Noos, l'objectif était différent. Noos, le premier opérateur Français de réseaux cablés, était confrontée à des difficultés opérationnelles récurrentes, et les réponses apportées aux clients qui appelaient le Centre de Clientèle étaient approximatives. Il a donc fallu se livrer à un gros travail de fond sur la pertinence des réponses. Mais ce n'était pas suffisant. Pour une marque qui se voulait proche de ses clients, les conversations téléphoniques tournaient trop souvent à l'aigre par un manque d'empathie, quand bien même sur le plan technique ou commercial, les réponses



étaient devenues satisfaisantes. Franck Guénot, notre Directeur Clients a découvert l'existence du Process Com® en lisant un article dans une revue de management et a conçu le projet d'y initier tous les conseillers clientèle (des centaines disséminés en France... et même en Tunisie !). J'avais déjà évoqué avec Gérard Collignon un besoin de - démocratisation - de ses modules de formation qui n'étaient au départ pas conçus pour des effectifs nombreux. Le projet s'est mis en place en trois mois en tenant compte des contraintes de disponibilité dans les Centres de Clientèle. Nous avons enregistré une détente perceptible de l'ambiance au téléphone, et surtout cela a déclenché l'enthousiasme des Conseillers Clients car pour la première fois, ils comprenaient pourquoi un dialogue avec un client pouvait mal tourner malgré énormément de bonne volonté de leur part.

Quelles ont été les effets induits de cette méthode et les difficultés rencontrées pendant la formation et après ? Comment les avez-vous résolues ?

Effets induits positifs, car la prise de conscience a un double effet : mieux se connaître soi-même, et immédiatement mieux communiquer avec son environnement. Pendant la phase de formation, j'ai toujours vu les groupes se demander si ces « techniques » ne seraient pas un peu « manipulatoires ». Cela a donné lieu à des discussions d'où ressort en général que communiquer en prenant en compte les besoins de son interlocuteur, c'est un atout de plus pour convaincre et mieux collaborer, donc être plus efficace, mais que cela ne met pas en cause la motivation des intentions originelles du dialogue.

Etre attentifs aux causes mécaniques de blocage d'un échange, et savoir choisir la forme qui satisfera son interlocuteur, c'est finalement assez facile mais cela doit s'entretenir car notre nature reprend volontiers le dessus. C'est au dirigeant de garder le cap, mais c'est une exigence qu'on ne risque pas de perdre de vue dans les activités grand public, car les Clients vous rappellent à l'ordre, témoignent de leur satisfaction et le cas échéant vont jusqu'à vous remercier : le bonheur ! ►