

Permettre à la fonction juridique de gagner en visibilité, impact et influence



Christophe Dhiver, CEO
et fondateur de XLO Consulting

Selon Christophe Dhiver, CEO et fondateur de XLO Consulting, les juristes peuvent être de formidables catalyseurs de projets et des « briseurs de silos » dans leurs organisations. Pour les accompagner dans leur démarche d'organisation et de transformation, XLO propose une approche opérationnelle et humaine, qui intègre la prise en compte de la culture et de l'organisation globale de l'écosystème dans lesquelles la fonction évolue. Éclairages.

Comment est né XLO Consulting ?

D'abord juriste dans différents univers (retail, loisirs), j'ai occupé plusieurs postes au sein du groupe Kiloutou avant d'en devenir le directeur des affaires juridiques. Avec une équipe que j'ai constituée, j'y ai, pendant vingt ans, structuré et développé la fonction juridique. Au fil du développement de l'enseigne, passée à travers 3 LBO, du stade de PME française à celle d'ETI Internationale. Fin 2019, j'ai décidé de créer XLO Consulting, avec une envie forte de partager mon expérience, mes outils, mes méthodes, pour accompagner concrètement et sur le terrain mes pairs. Après avoir échangé sur le vécu et la vision du métier avec de nombreux acteurs de l'écosystème juridique (juristes, legal tech, avocats, recruteurs) mais aussi avec d'autres professions (financiers, opérationnels, consultants), les premières marques d'intérêts sont naturellement arrivées fin 2020.

Concrètement, quels sont les besoins des clients qui se tournent vers vous ?

Nos clients sont plus particulièrement des PME et des ETI ; où la fonction juridique est soit existante avec un(e) juriste unique ou une petite équipe, soit historiquement pilotée par quelqu'un dont ce n'est pas le cœur de métier (CFO, secrétaire général), et qui sous-traite de nombreux sujets à l'extérieur. Concrètement, nous intervenons à un moment où l'entreprise se trouve confrontée à une nécessaire structuration de la fonction (LBO, fusions, croissance externe, nouvelles activités,

transformation globale). Avec la quadrature du cercle bien connue : toujours faire plus et mieux avec les mêmes moyens (et parfois moins). Nos clients sont alors en recherche d'une parole, d'un œil extérieur bienveillant, d'un partage d'expériences et d'un accompagnement opérationnel. Les objectifs pour la fonction sont tout d'abord de s'organiser, de prendre du recul et de la hauteur, de démontrer sa valeur ajoutée, de mettre en place des outils et des méthodes afin d'obtenir de nouveaux moyens, dans un monde où tout change vite et fort pour les juristes.

Comment les accompagnez-vous dans ce cadre ?

La première pierre de notre accompagnement consiste à réaliser systématiquement une étape de compréhension de la fonction juridique. Nous entrons en immersion au côté du client, au cœur de son quotidien. L'objectif est de cerner rapidement les enjeux de la fonction, sa maturité, en prenant en compte les spécificités, les besoins, les moyens, la culture et les valeurs de son écosystème global. Cette étape est cruciale pour lancer ensuite des chantiers d'organisation et de transformation sur de bons rails. Sur ces bases, nous définissons alors, une vision, une organisation cible, un positionnement, une stratégie à viser et à atteindre pour la fonction. XLO propose alors une liste de chantiers à mener, en s'adaptant aux moyens et besoins du client, en parfait alignement avec le reste de l'entreprise.

Pour réaliser certains chantiers, XLO peut, avec différents partenaires spécialisés, mettre en place une véritable « task force » selon les besoins de ses clients : consultants transverses, legal tech, legal design, avocats...

Pouvez-vous nous donner des exemples de missions que vous menez ?

Nous avons récemment accompagné, sur plusieurs mois, une PME implantée à l'international, qui avait besoin de remplacer son directeur juridique unique, dans un contexte de forte croissance et de levée de fonds. En coordination avec le directeur administratif et financier, nous avons rapidement établi un état des lieux et écrit la raison d'être « 2.0 » de la fonction pour les mois et années à venir.

Sur ces bases, XLO a défini le profil du successeur et a participé activement à son recrutement en binôme avec un partenaire spécialisé.

Nous avons suivi ensuite l'entreprise pendant quelques mois, en l'aidant à gérer la vacation du poste, à travers notre réseau de conseils, et ce, tout en préparant l'arrivée de la personne recrutée. Nous avons pu ainsi décharger l'entreprise de tout un poids sur cette transition qui aurait pu prendre beaucoup plus de temps, être plus coûteuse et incertaine.

Parmi les enjeux de la fonction qui ont été mis en avant et qui sont travaillés, on retrouve : la digitalisation, l'internationalisation, la mise en place d'outils, de process et de méthodes avec les opérationnels, la gestion des données et des connaissances juridiques.

Vous mettez d'ailleurs aujourd'hui votre propre expérience et votre expertise au service de vos clients ...

En effet ! L'ADN de XLO repose sur mon expérience, mon vécu opérationnel d'assistant juridique, de juriste puis de directeur juridique sous LBO, dans différents univers. Pendant plus de 20 ans, je suis parti très souvent d'une page blanche, aux manettes d'un juridique opérationnel, confronté à la réalité quotidienne du terrain, mais aussi aux enjeux stratégiques de structuration et de développement. Notre approche très humaine des situations, et le fait d'être tourné vers une forte prise en compte de la culture et l'organisation de l'entreprise, sont également des éléments qui nous caractérisent.

Nos outils et nos méthodes ne sont pas « prémâchés » ou standard. Nous travaillons main dans la main avec nos clients pour bâtir ensemble des solutions de bon sens, réalisables, utilisables par les juristes pour être durables et efficaces. Nous attachons aussi beaucoup d'importance au travail collaboratif et à la recherche des interactions transverses au sein des organisations.

Selon vous, quels vont être les grands défis pour les directions juridiques dans les années à venir ?

Dans de très nombreux cas, la fonction juridique a besoin de se sortir d'un contexte et d'un positionnement qui ne sont pas forcément vivables d'un point de vue humain au quotidien et sur la longueur.

Si on regarde la réalité du terrain, l'enjeu de la fonction est de multiplier les actions pour accélérer sa transformation, et surtout d'en démystifier le poids, et le caractère jugé "inaccessible". Nous pensons aussi que l'un des enjeux, pour nous juristes, se situe dans notre capacité à accompagner nos organisations, à être en phase avec la stratégie et les priorités de nos écosystèmes.

L'idée est aussi de savoir garder les talents après les avoir formés, d'adapter nos process et nos méthodes pour prendre le (bon) virage



de la digitalisation (et non l'inverse), et ainsi participer davantage à la gestion des risques de l'entreprise

Notre rôle central et notre vision à 360° des problématiques de l'entreprise nous permettent de relever ces défis. Il faut davantage en prendre conscience et nous convaincre d'aller vers ces sujets de transformation. L'un de nos crédos : « Les juristes ont un rôle de premier plan à jouer au sein des organisations en s'ouvrant aux autres et en s'épanouissant eux-mêmes ».

En tant qu'expert, quels conseils leur adresseriez-vous dans ce cadre ?

Les Juristes possèdent de magnifiques leviers pour accompagner leurs écosystèmes et se transformer positivement. Ces chantiers ne demandent qu'à être cernés, mis en place, entretenus et valorisés. Il faut cependant entamer dès à présent cette démarche, y aller progressivement dans le respect des équipes et de son organisation. Toute période, aussi minime soit-elle, consacrée au quotidien à

ces réflexions, est l'occasion d'enclencher le fameux « effet cliquet » vers un changement bénéfique de la fonction. La solution est souvent à portée de main, à moindre coût ou cachée dans ce qui peut parfois faire peur ou révolter ! Cherchons également des alliés dans les autres fonctions de l'entreprise. C'est incroyablement riche et porteur de solutions partagées pour développer et entretenir une culture juridique forte en interne.



Contact :

- contact@xlo-consulting.fr
- www.xlo-consulting.fr
- LinkedIn : www.linkedin.com/company/xlo-consulting