

DELL, DES SOLUTIONS INGÉNIEUSES DANS UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE

Dans un environnement très exigeant, la nouvelle équipe « Southern Europe Legal Team », a mis en place des solutions pour assurer une meilleure communication entre juristes, grâce en particulier à l'utilisation innovante d'outils en ligne et un mode de communication et de formation des opérationnels totalement nouveau. Christophe H. Barut, Director of Legal, Southern Europe de Dell revient sur le contexte et les impacts de son projet.

Dans quel contexte managérial avez-vous mis en place votre innovation et comment ?

Christophe H. Barut : Les déclencheurs de notre réflexion qui ont mené à la mise en place de solutions innovantes ont été multiples :

- Au moment où notre société attend de chaque service un effort de diminution des coûts et des ressources disponibles, tout en maintenant un niveau de service au moins équivalent, la direction juridique a dû s'adapter. En fait, elle était obligée d'innover! Notre objectif a été de faire plus et mieux avec moins, et de dégager des solutions ingénieuses dans cet environnement exigeant.

- Nous sommes une équipe d'une dizaine de juristes, basés dans 4 bureaux différents (Paris, Montpellier, Milan & Madrid), couvrant 5 pays (France, Italie, Espagne, Portugal et Maroc) et une multitude de sites. Une telle diversité est bien évidemment une chance extraordinaire dans une équipe juridique, mais une bonne communication entre les juristes est absolument essentielle

- Nos clients internes, sont demandeurs de conseils juridiques, mais surtout de solutions pratiques. Loin du rôle de « pompier » que l'on appelle qu'en cas de problème avéré, nous avons souhaité que le juriste soit associé aux discussions en amont et aux prises de décision pour bien protéger l'entreprise et prévenir les risques. Nous avons réalisé qu'une communication innovante et une méthode de formation des opérationnels totalement nouvelle nous permettrait d'être mieux et plus écoutés par, et donc intégrés dans, les équipes business. Nous nous présentons comme des facilitateurs de vente, et non pas comme un obstacle de plus, avant que la vente ne puisse se réaliser.

Est-ce que cela a été difficile de motiver votre équipe et comment se sont-ils approprié le projet ?

Christophe H. Barut : Cela n'a pas été difficile, bien au contraire : l'équipe toute entière a été le moteur de ce projet depuis le premier jour en faisant preuve d'un enthousiasme impressionnant.



L'intense activité pour la réponse puis la préparation de la présentation et de la soutenance venait en sus de nos charges de travail mais a été vécue comme un catalyseur. Le projet a été un fantastique élément fédérateur pour une équipe qui venait d'être réorganisée et nous avons fait de notre diversité une force qui nous a permis de mieux partager et de mettre nos ressources en commun.

Des réunions (virtuelles) très régulières et une excellente communication ont permis à chacun d'entre nous, y compris les membres de l'équipe non-francophones, de se saisir d'un sujet ou d'un autre et de le porter à terme pour la construction commune du projet. Tous ont vu et compris l'intérêt et les bénéfices à retirer d'un tel défi.

« Nous avons d'ailleurs adopté un slogan, né dans notre équipe mais adopté par l'équipe globale qui résume ce nouvel état d'esprit : « Legal means Business ! » »

Quels retours avez-vous reçu de la part des opérationnels et de la direction générale ?

Christophe H. Barut : Nous sommes 10 juristes pour plus de 4000 opérationnels dans la zone couverte! La théorie de l'influence minoritaire nous a été précieuse. Si le conformisme est un fonctionnement propre à la majorité, l'innovation est celle de la minorité. À travers ce projet nous avons cherché à améliorer notre capacité d'influence en tant que groupe minoritaire, en créant

un message plus consistant, en étant plus visibles et en mettant en avant notre disponibilité et notre flexibilité –mais tout en gardant notre indépendance vis-à-vis du business.

La vision du service juridique de la part de nos collègues a changé depuis le lancement de ce projet. Nous apparaissions maintenant comme un allié plutôt qu'un « donneur de leçons » dans leur business quotidien. En nous impliquant en amont dans les décisions, et en apportant des solutions concrètes et pratiques aux questions posées (très souvent des conseils « prêts à l'emploi »), nous sommes devenus un vrai partenaire des équipes opérationnelles. Nous avons d'ailleurs adopté un slogan, né dans notre équipe mais adopté par l'équipe globale qui résume ce nouvel état d'esprit : « Legal means Business ! ».