

Leadership dans les fonctions juridiques & fiscales

Étude des représentations et des pratiques

AFJE – MGO 5/07/2007



- > *Christophe Collard, Professeur de Droit, EDHEC Business School*
- > *Thierry Montécatine, Directeur, ANTEA*
- > *Valérie Petit, Professeur de Management, EDHEC Business School*

LEADERSHIP : la « représentation » des dirigeants juridiques et fiscaux (DJF)....

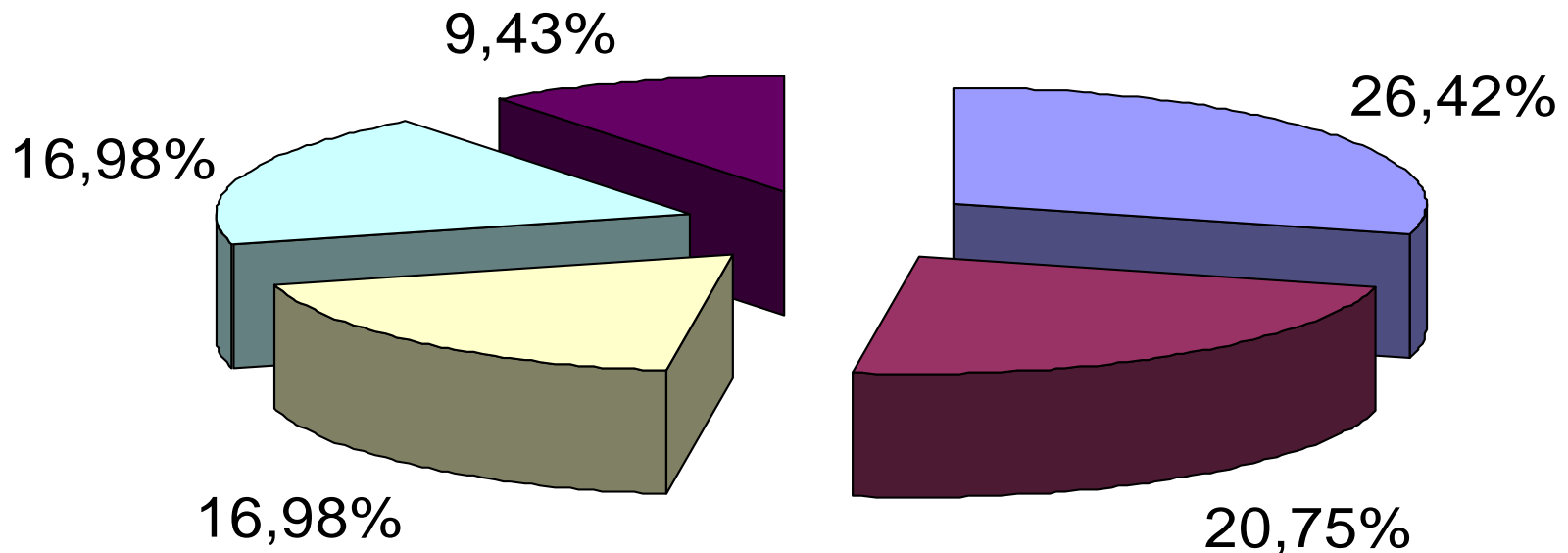
- > Difficile d'associer leadership et fonctions juridiques et fiscales...
- > Une question pourtant décisive !
 - Pour l'évolution professionnelle des juristes
 - Pour la capacité des fonctions juridiques et fiscales à être reconnues comme « stratégiques »

LEADERSHIP : la « représentation » des dirigeants juridiques et fiscaux (DJF)....

- > **La question du leadership et de son développement a t-elle du sens pour un directeur juridique ou fiscal ?**
- > **Une première étude menée en 2006**
 - Questionnaire (71 répondants)
 - Entretiens qualitatifs avec des Directeurs Juridiques et/ou fiscaux français

Une explication plausible au faible taux de réponse....

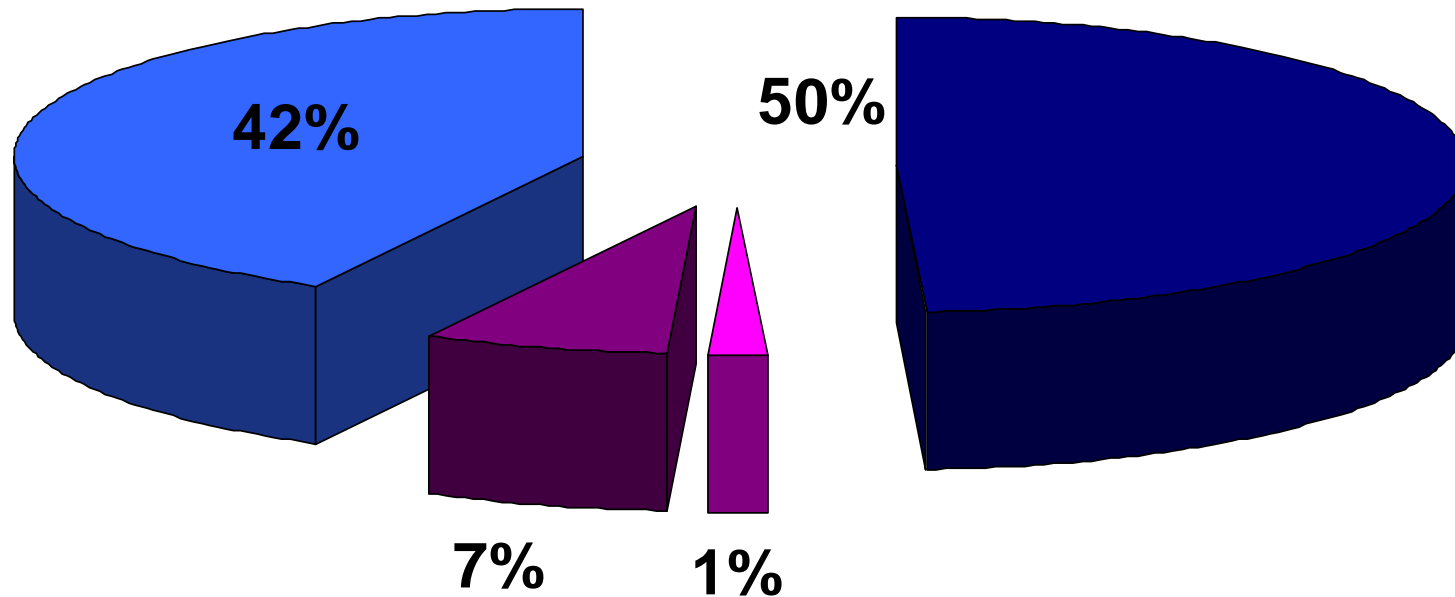
Quelles sont aujourd'hui les contraintes principales dans votre poste ?



- Stress, temps, charge de travail
- Manque de reconnaissance et de compréhension de la fonction juridique
- Autres
- Moyens, effectifs, budget
- Complexité

Les dirigeants interrogés

Leurs fonctions

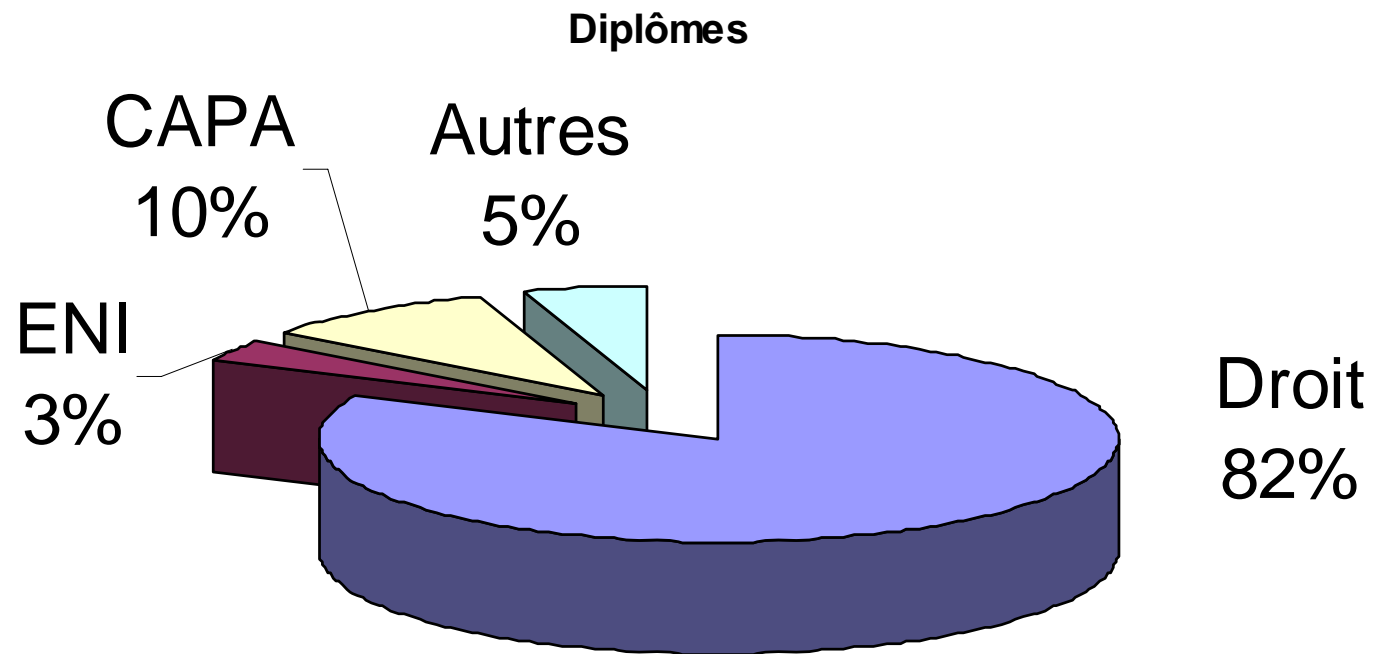


■ Directeur juridique
■ Directeur juridique & fiscal

■ Directeur fiscal
■ Responsable juridique

Les dirigeants interrogés

Leur formation

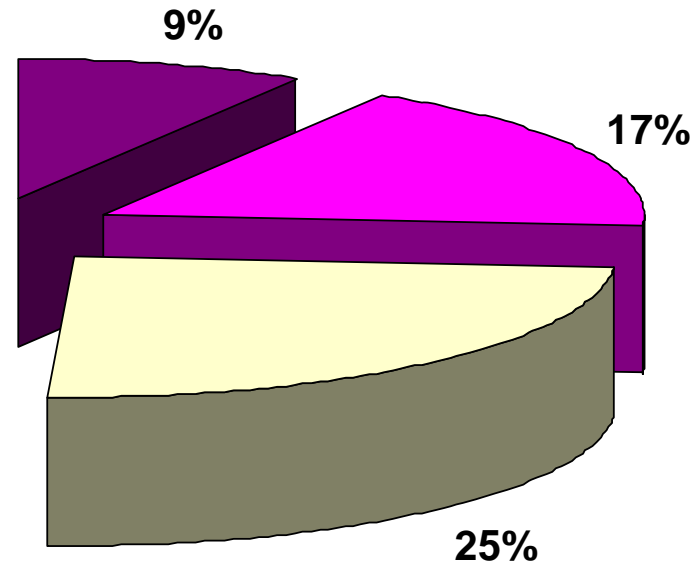
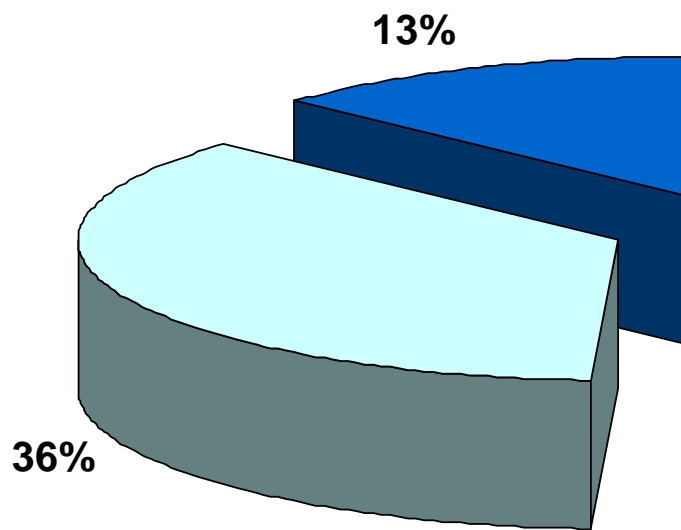


« Moi je suis un juriste pur »...

« Le juriste qui n'est pas en même temps financier, qui n'a pas une culture financière, est un juriste imparfait »...

Le leadership, un terme familier ?...

Q: Sur votre lieu de travail, le leadership est évoqué :

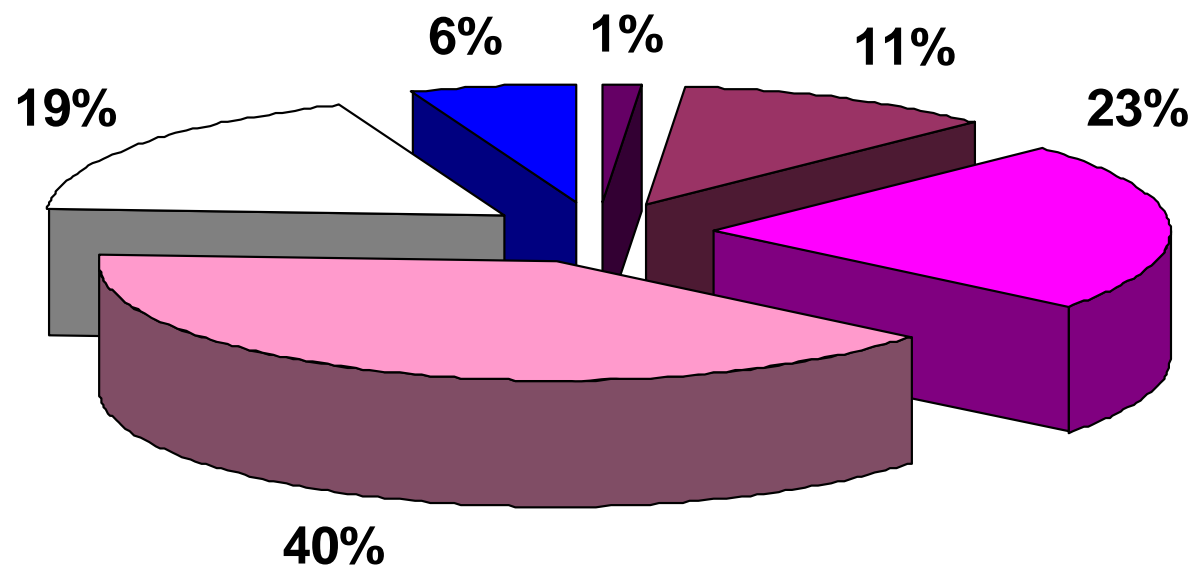


- Très fréquemment *
- De temps à autre *
- Jamais *

- Assez fréquemment *
- Peu fréquemment *

Le leadership ne fait pas partie du vocabulaire des DJF...

Q: Dans vos conversations professionnelles, vous employez le terme "leadership"...



■ Très fréquemment

■ Assez fréquemment

■ De temps à autre

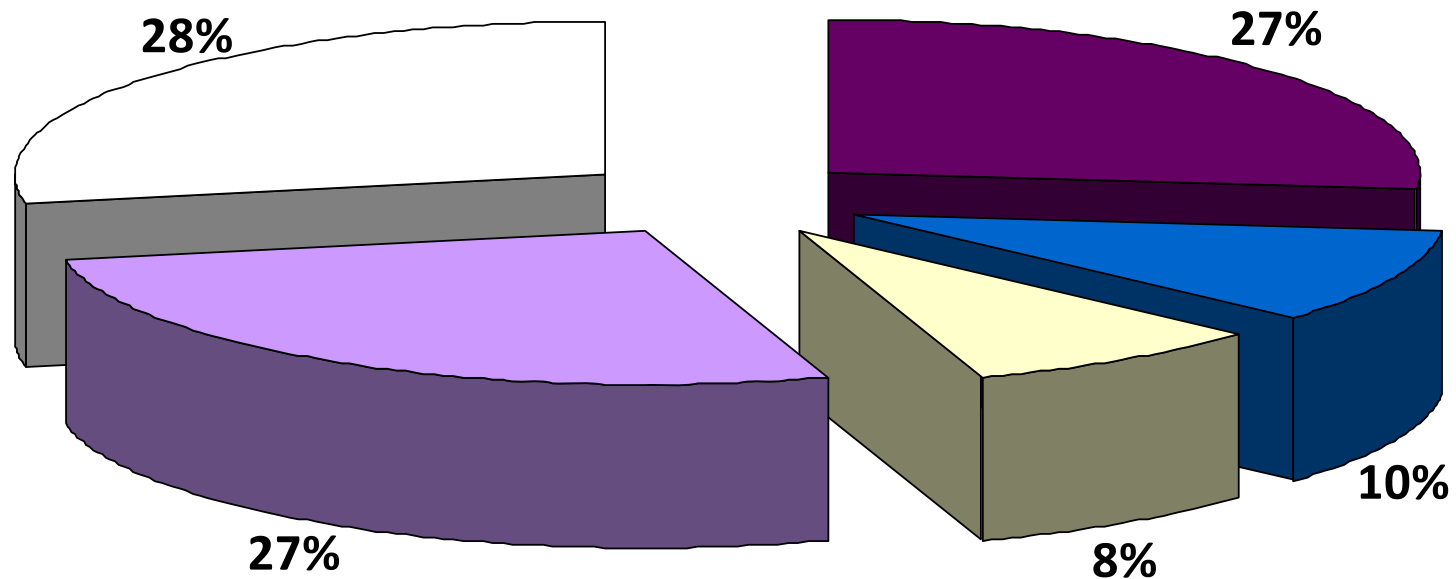
■ Peu fréquemment

□ Jamais

■ Je l'emploie dans des conversations autres que professionnelles

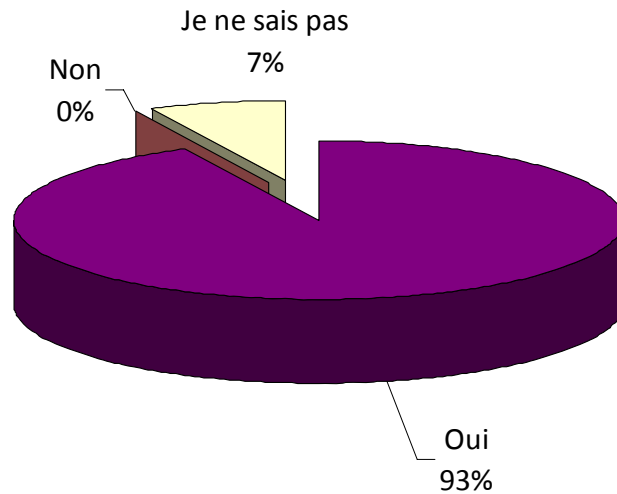
Pour ceux qui l'emploient, un registre assez diffus...

Q: Dans quel cadre l'employez-vous?

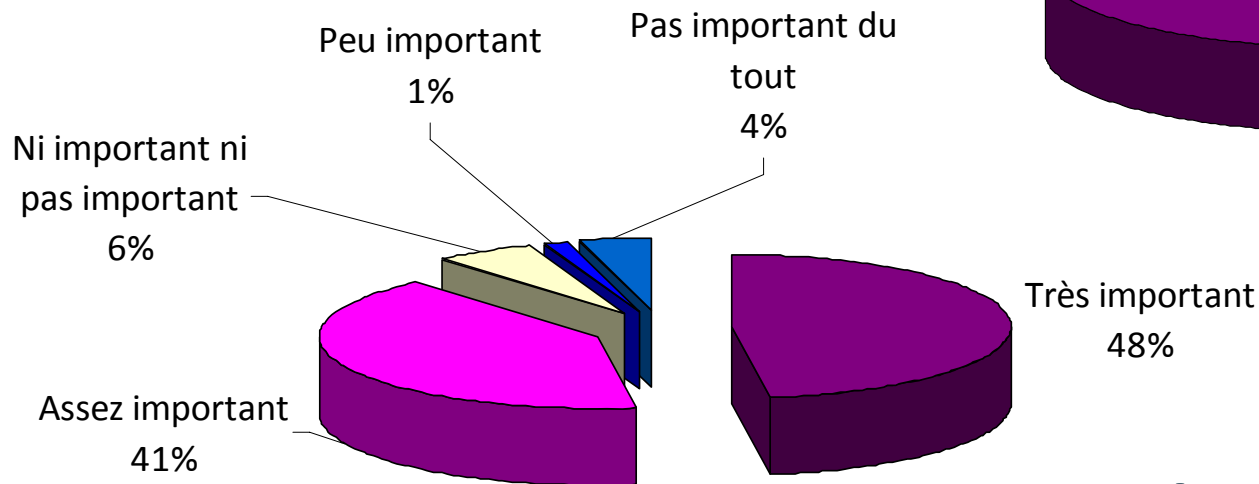
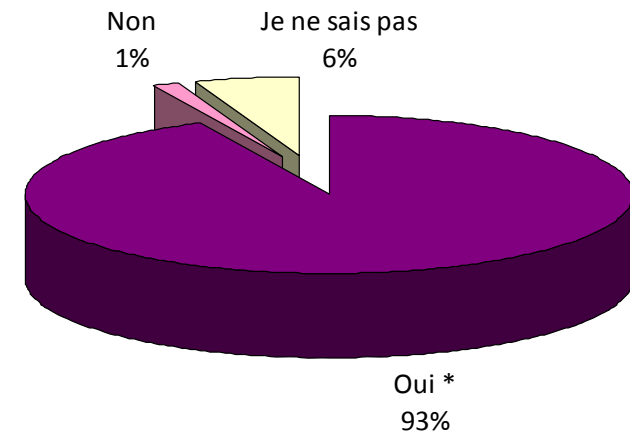


- Echanges avec votre Direction Générale
- Echanges avec votre équipe
- Echanges avec des conseils externes *
- Echanges avec les opérationnels
- Autre :
 - Membres du Comex
 - En conférence, en Formation
 - Politique internationale
 - Devise de la culture d'entreprise

Le leadership, cela se développe ...

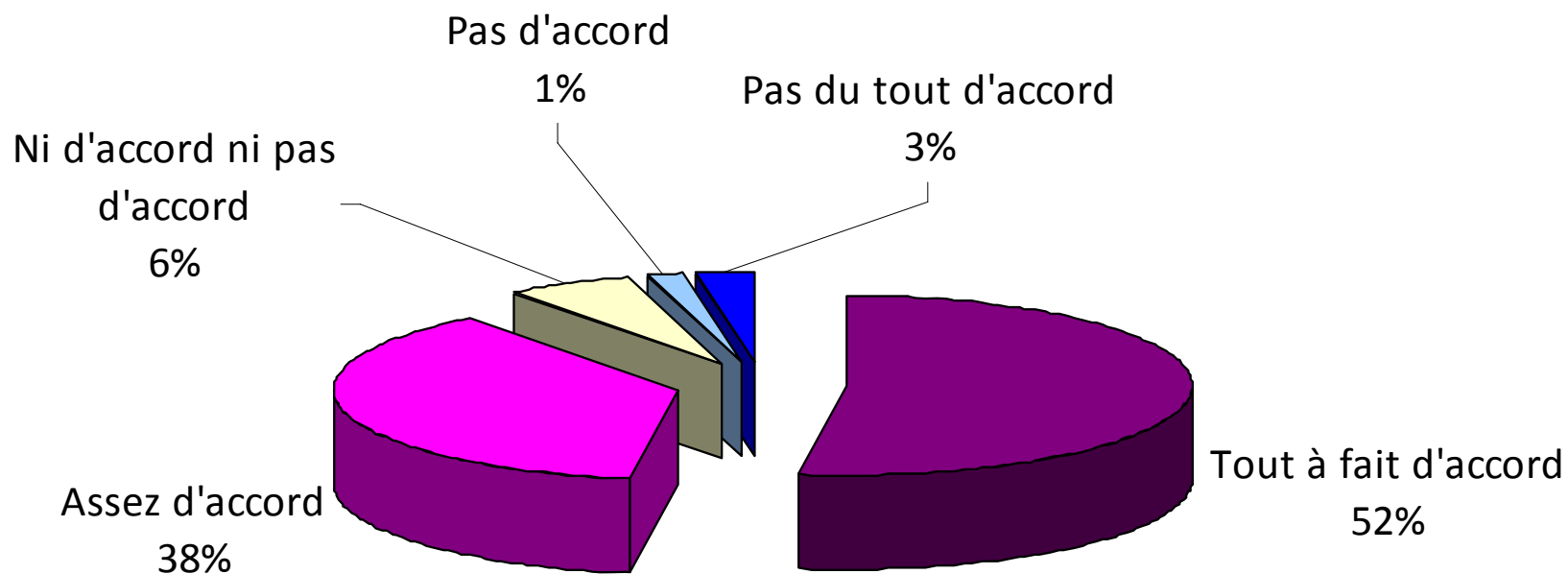


y compris dans le cadre de fonctions juridiques/fiscales

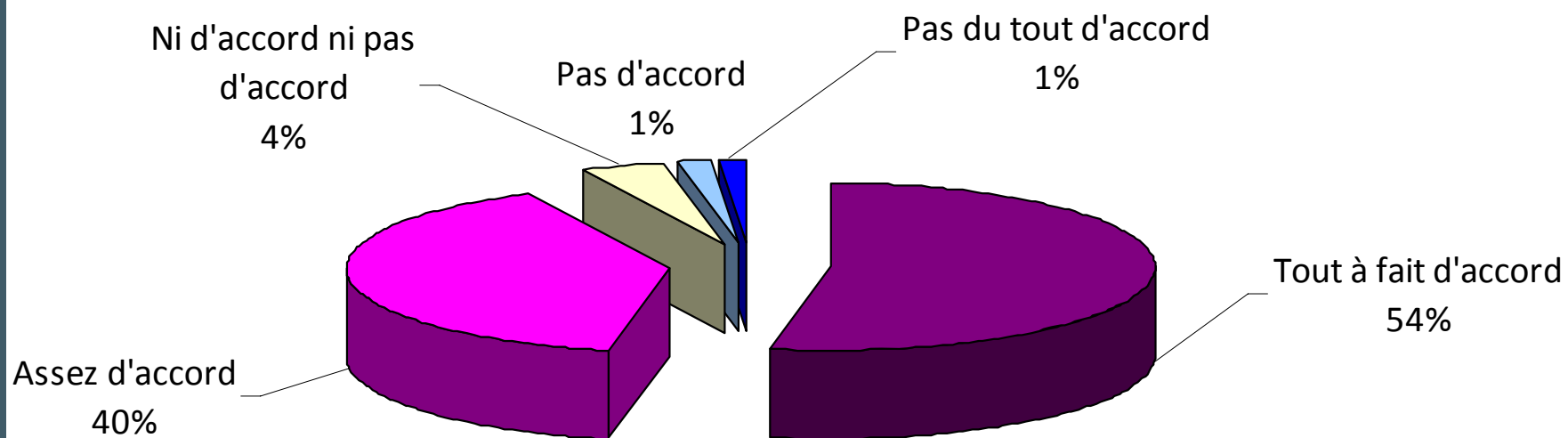


...et cela compte dans l'entreprise

Avoir du leadership est une condition d'accès à des fonctions de direction

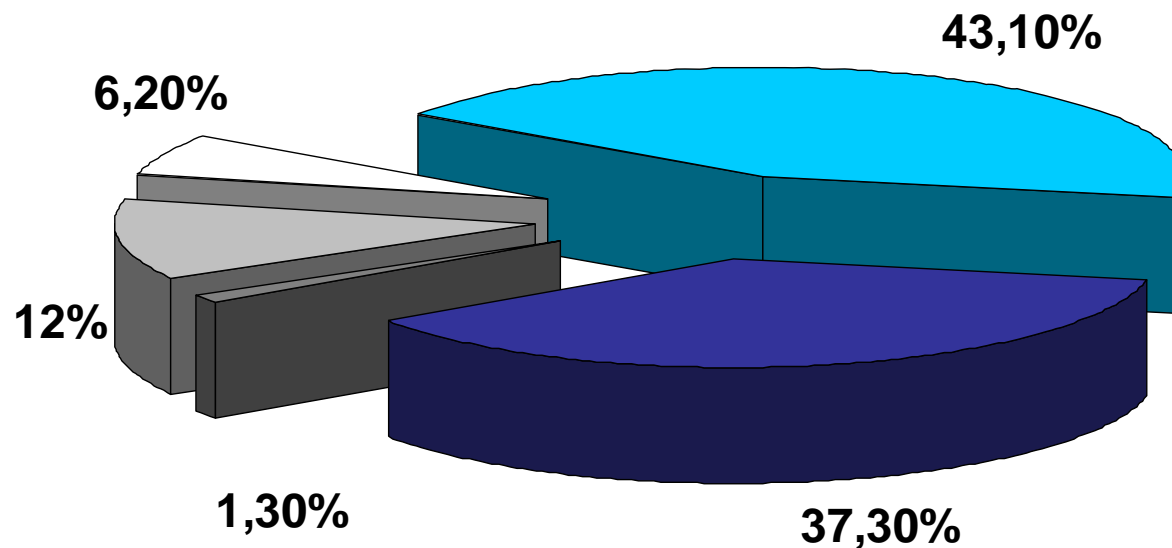


Le leadership du directeur juridique et/ou fiscal est un facteur de la performance de son service



Les dirigeants confirment !

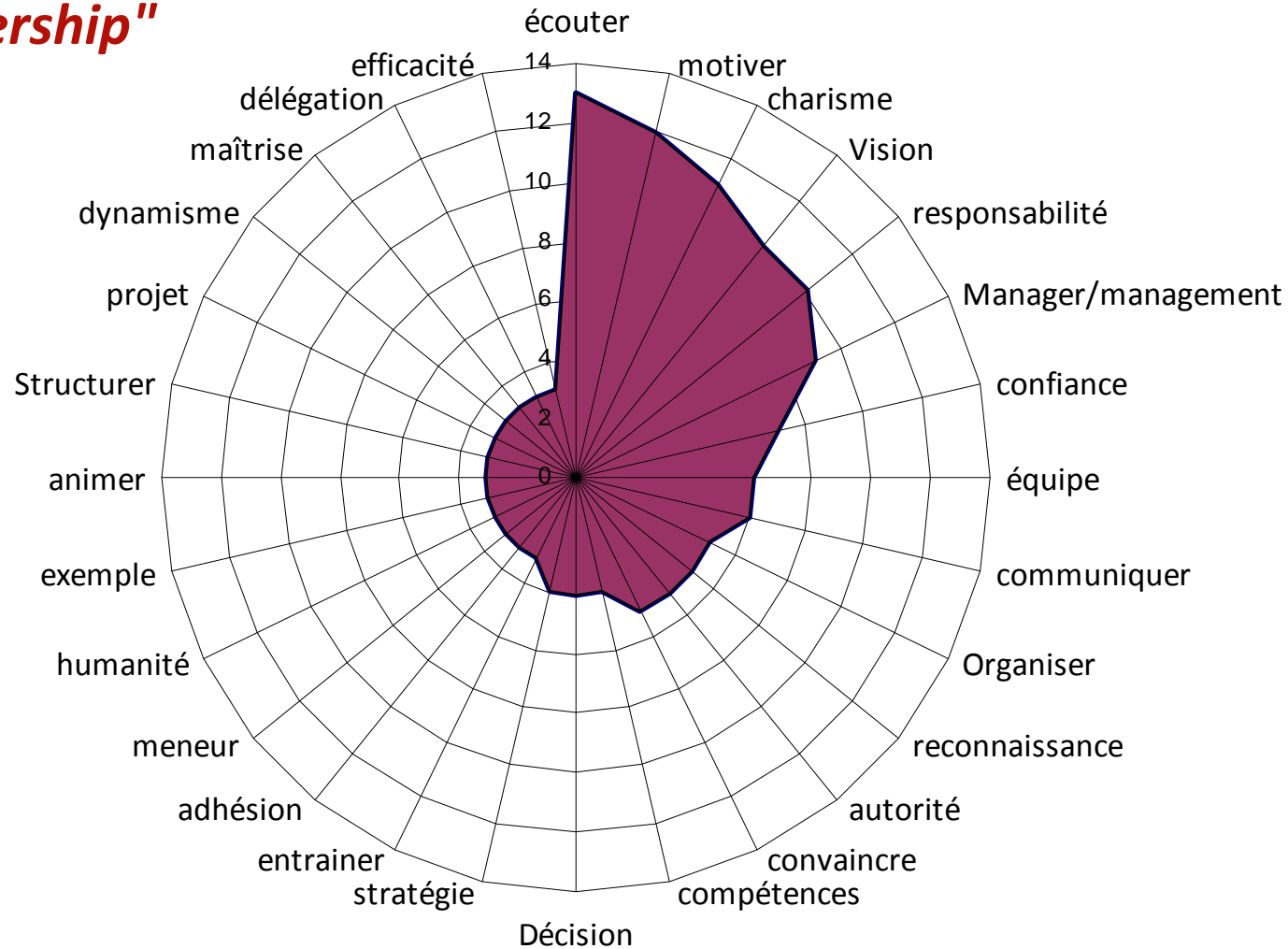
**Q: Il faut du leadership
pour accéder à des fonctions de direction...**



- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Je ne sais pas
- D'accord
- Tout a fait d'accord

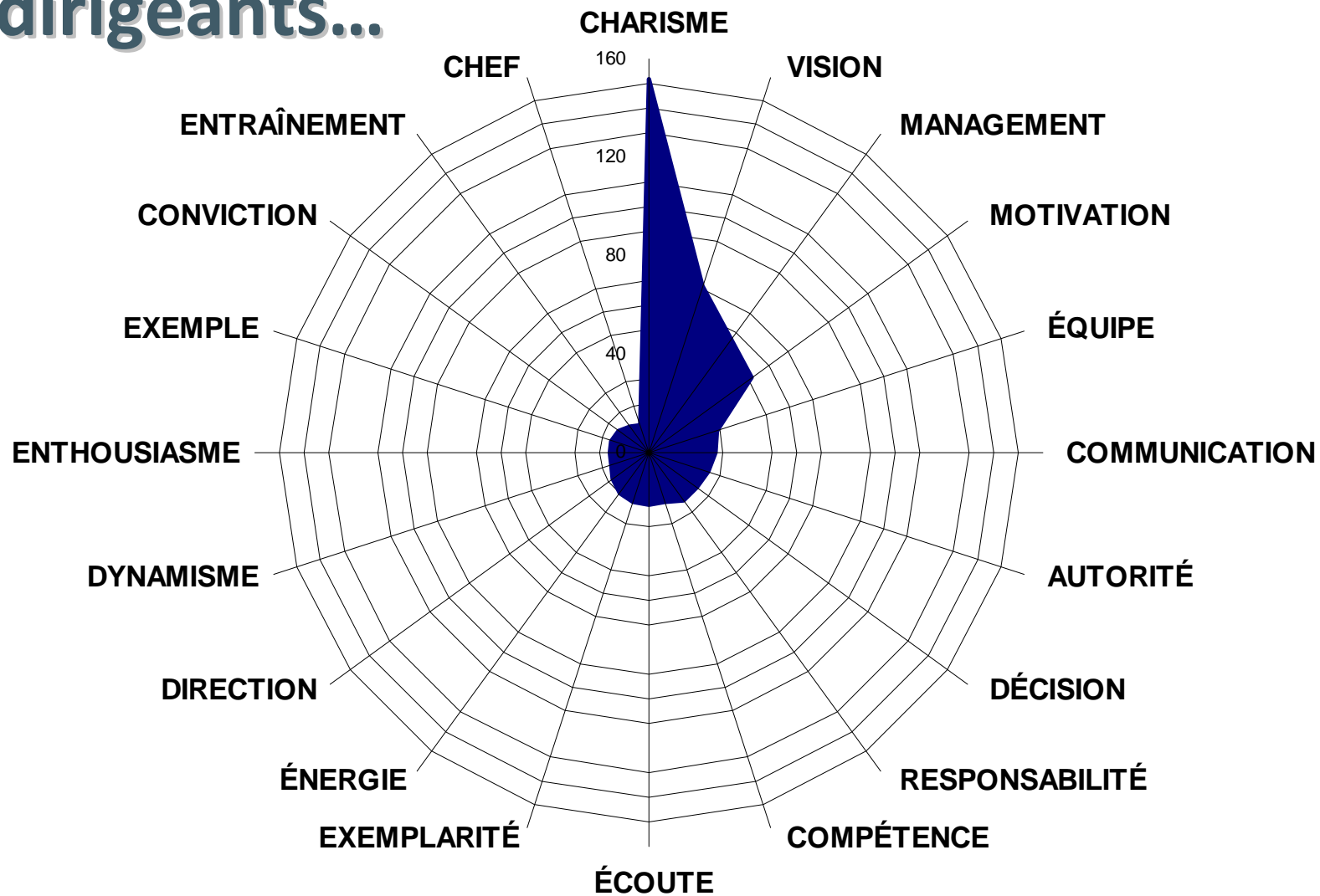
Le leadership, qu'est-ce que c'est (DJF) ?

Q: citez 5 mots que vous associez spontanément au terme "Leadership"



Analyse de fréquence

Représentations du leadership chez les dirigeants...



Analyse de fréquence

Un leader, pour vous (enquête dirigeants 2005)...

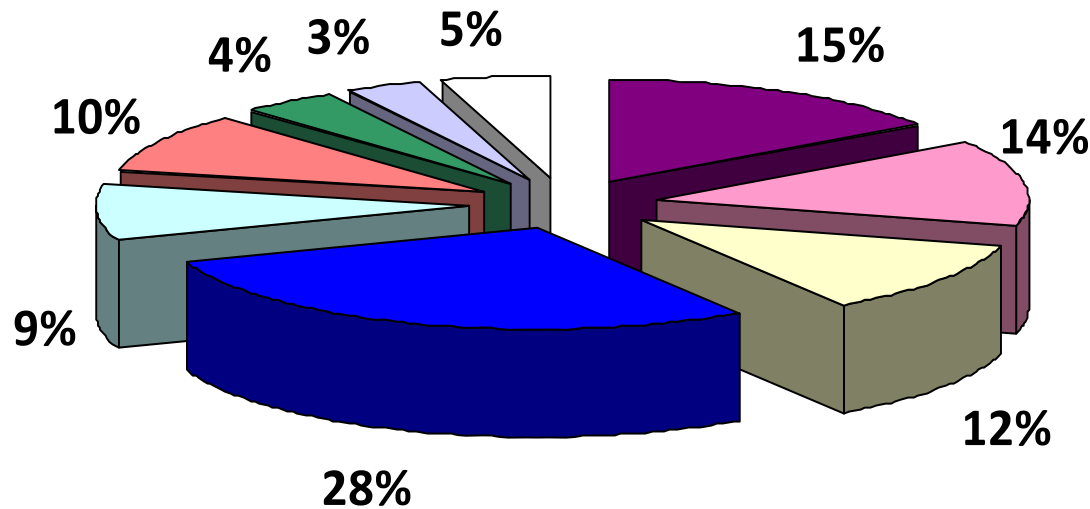


1. Charles de Gaulle
2. Nicolas Sarkozy
3. Carlos Ghosn
4. Gandhi
5. Jacques Chirac
6. Napoléon
7. Lyndsay Owen-Jones
8. Bernard Tapie
9. Yannick Noah
10. Bill Gates



Pour vous (DJF) le terme "leadership" évoque...

(3 réponses préférées)



Autres:

- Une qualité + une responsabilité
- Un état d'esprit
- Je pense que vous n'avez pas pris la bonne notion!
- Une expression à la mode
- Une domination

■ Une fonction de responsabilité dans une entreprise

■ Une compétence *

■ Des talents individuels

■ La gestion, le management d'une équipe

■ Des personnes, des personnages que vous admirez

■ Une exigence de l'entreprise à l'égard des managers

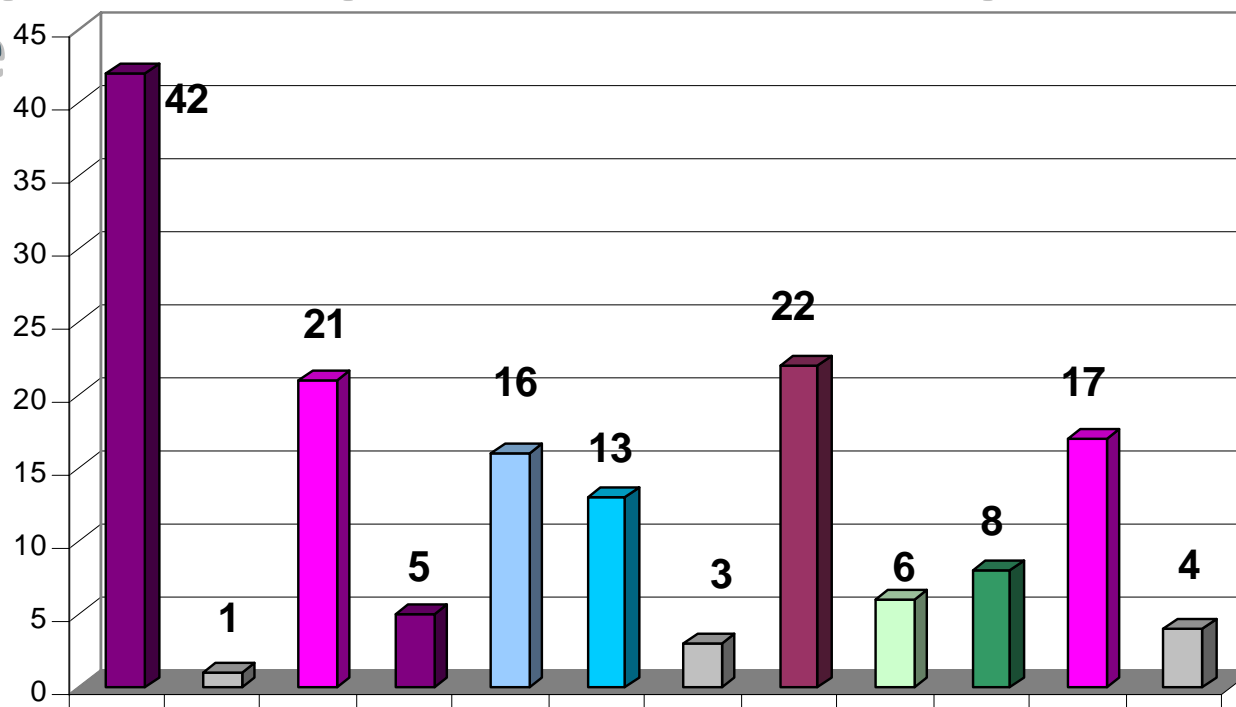
■ Un travail sur soi

■ Des dispositifs de formation (MBA, coaching, formation en entreprise..)

□ Autre

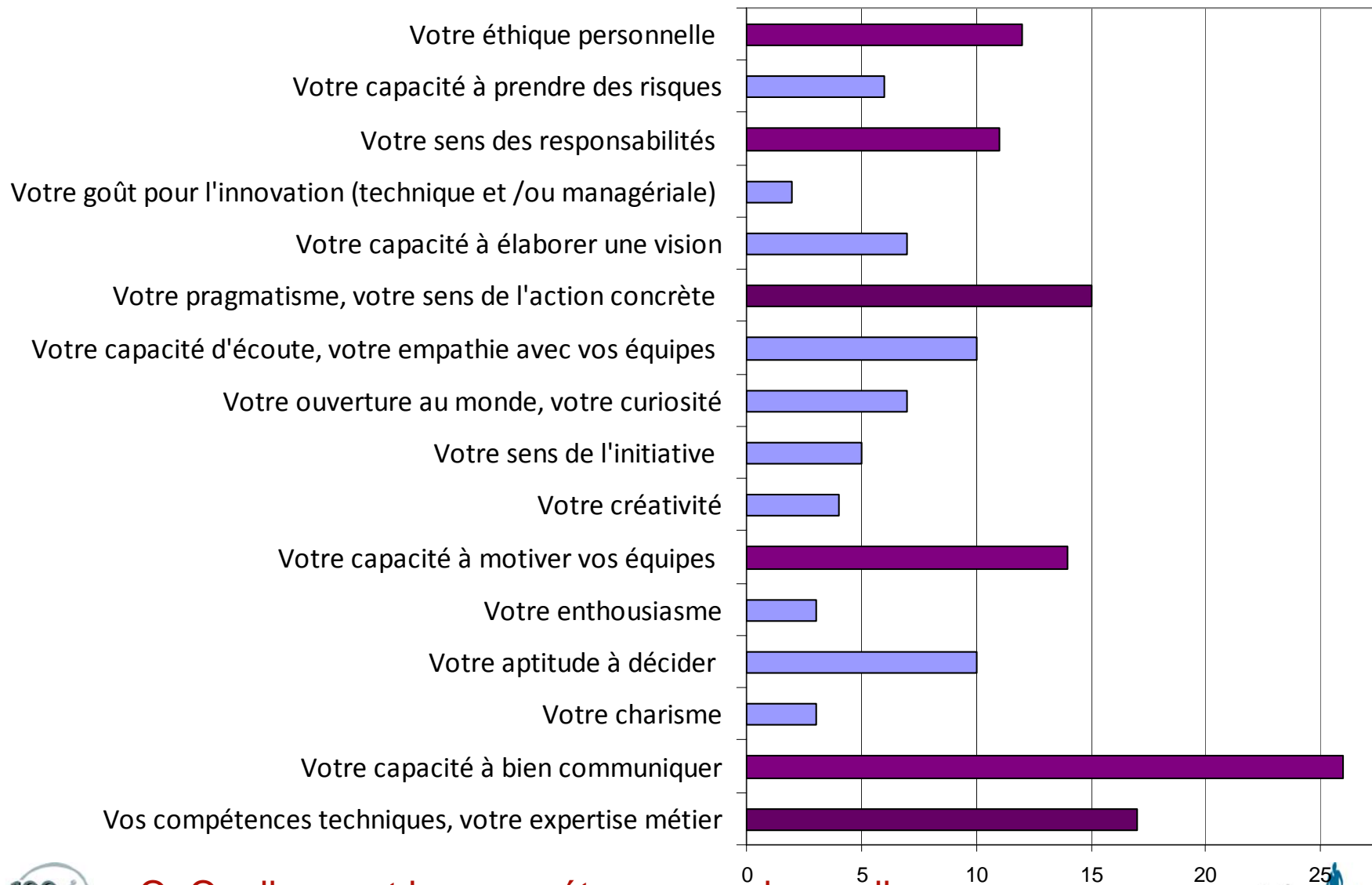
Le Leadership du DJF: personnalité, compétence et hiérarchie

Q: selon vous, le leadership dépend de...



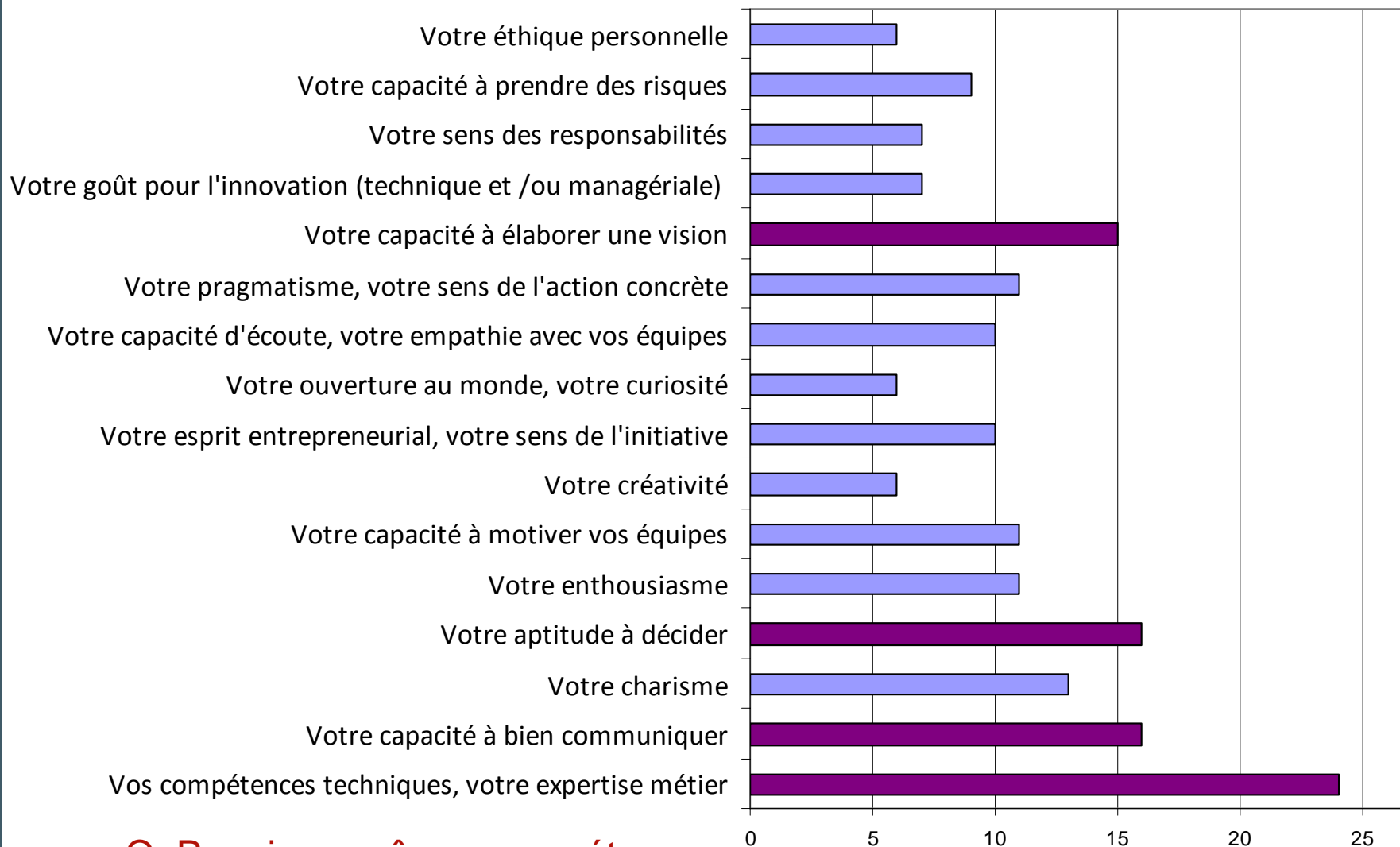
* Votre personnalité propre *
 * Votre formation *
 * Votre niveau de compétence technique *
 * Votre réseau professionnel *
 * Votre position professionnelle et les opportunités qu'elle...
 * Vos collaborateurs
 * La taille de votre équipe *
 * Vos supérieurs
 * Vos aspirations personnelles *
 * Vos résultats *
 * Autres *

La Pratique des DJF : communication, compétence, pragmatisme, et expertise... toujours !



Q: Quelles sont les compétences sur lesquelles vous vous appuyez en priorité pour être un leader ?

Encore la technique + vision, communication et décision pour affirmer son leadership...



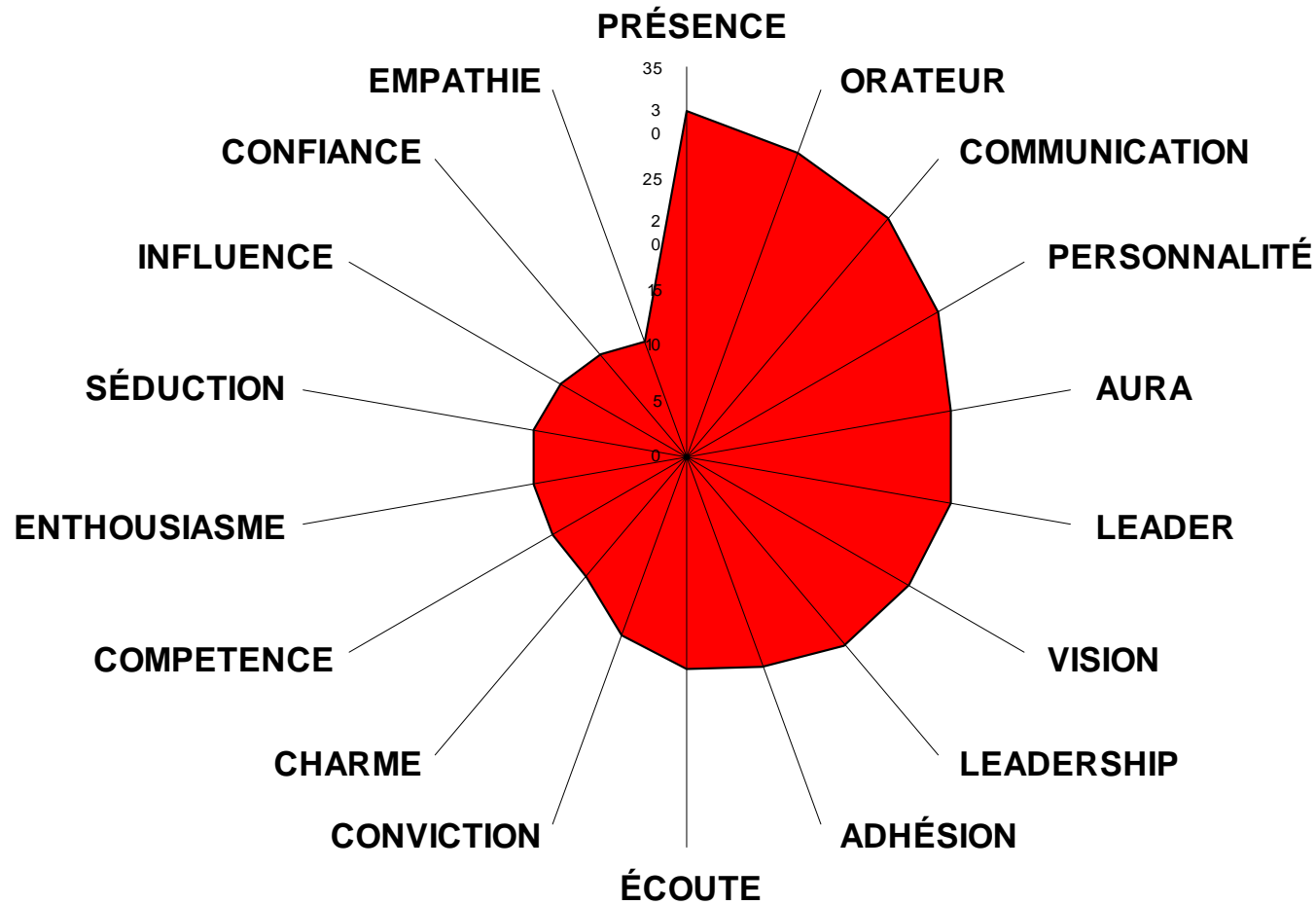
Q: Parmi ces mêmes compétences, quelles sont celles que vous estimez nécessaires de développer pour renforcer votre leadership personnel ?

Le leadership vu par les dirigeants

Question: Parmi ces acteurs, ceux qui jouent un rôle décisif sont...

	Choix_1	Choix_2	Choix_3	Rang
Les dirigeants	42,7	16	17,8	1
Les managers	25,3	37,8	12,9	2
Le conseil d'administration	5,3	1,8	3,6	3
Les conseils extérieurs	1,3	1,3	2,7	4
Les équipes opérationnelles	0	1,3	1,3	5

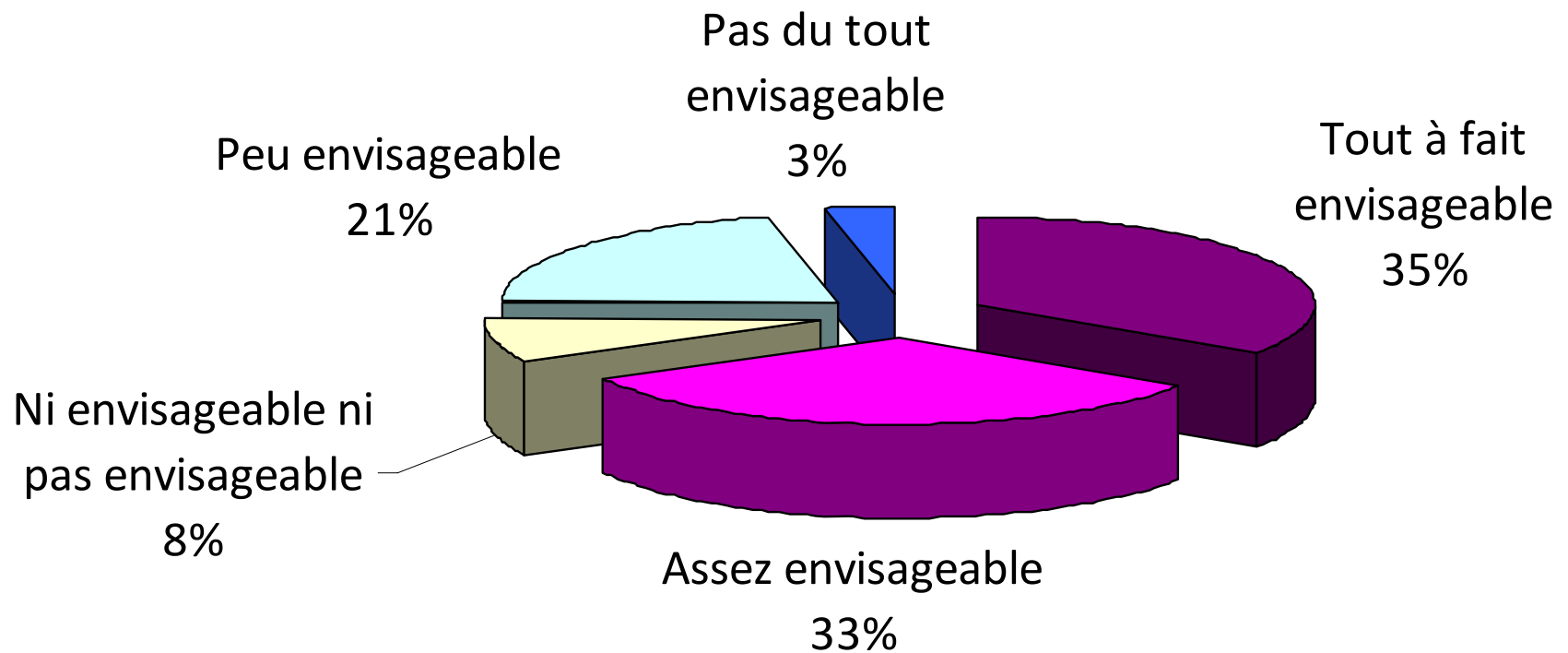
Le charisme vu par les dirigeants



Pistes de réflexions (DJF)

- > Le leadership est certes identifié par les DJF, son importance est admise mais il n'est pas un objet de représentation !
- > On note comme une certaine distance par rapport à la notion : pourquoi ?...
- > La compétence technique reste au cœur de l'exercice du métier
- > Que faire lorsque l'on connaît le nombre de DJF qui souhaitent évoluer vers d'autres fonctions?

Q: Est-il envisageable, pour vous, d'évoluer vers des fonctions autres que juridiques et/ou fiscales...



Contacts

Christophe COLLARD

Professeur de Droit

EDHEC Business School

Tel: 33 (3)20 15 45 51

christophe.collard@edhec.edu



Thierry MONTECATINE

Directeur, ANTEA

Tel: 33 (1) 56 88 10 25

tmontecatine@antea-search.com

