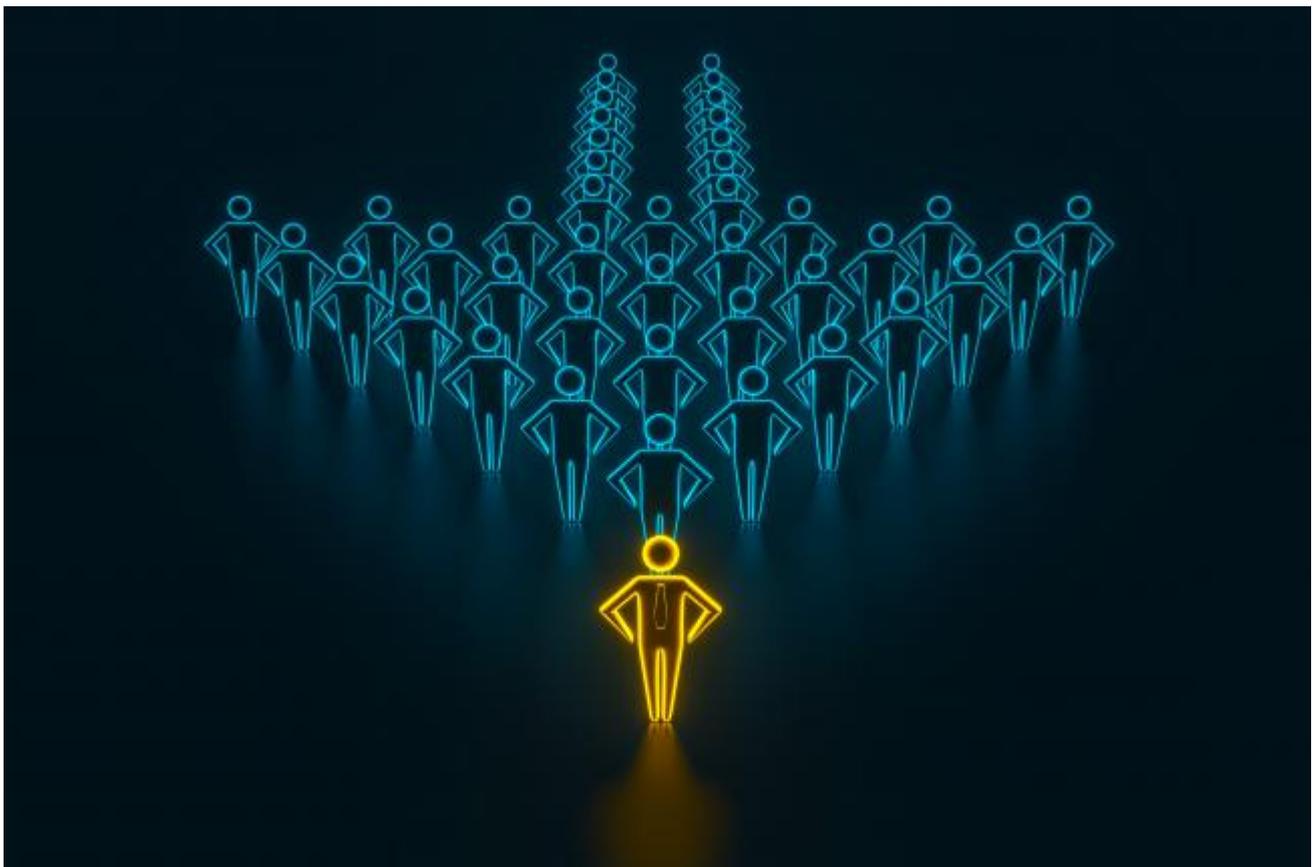


Quelles qualités cultiver pour renforcer son leadership ?

09/09/2021



Être curieux, pédagogique et capable de fédérer une équipe. Telles sont les compétences premières attendues d'un directeur juridique «facilitateur de business».

Un « business partner ». Ces dernières années, cette expression à la mode décrivait le directeur juridique idéal. Mais elle serait déjà galvaudée, si on en croit Eric-Jean Garcia, posteco-directeur de l'*executive master general counsel* de Sciences Po Paris, présent à la table ronde intitulée « directeur juridiques et leadership : mythe et réalités » poposée lors des Débats du Cercle Montesquieu, hier matin. Aujourd'hui, les juristes leaders sont « business facilitator ». Autrement dit proactifs dans la croissance économique de l'entreprise au sein de laquelle ils évoluent. Mais comment font-ils ?

Anne Sophie Le Lay, secrétaire générale d'Air France KLM, en charge de la direction juridique du groupe et de la conformité, partage son expérience. Les réglementations récentes sur les données personnelles et la compliance, notamment, ont permis aux juristes d'élargir leur champ d'intervention. Et de rendre ainsi la direction juridique incontournable. Un constat que partage Sophie Leclerc, directrice juridique et compliance du groupe Seris. « La complexité juridique » qui s'intensifie « met en lumière notre fonction ».

La curiosité est loin d'être « un défaut » mais plutôt une qualité. Le juriste capable de s'intéresser aux métiers de son entreprise, de connaître les attentes de son CEO et des responsables hiérarchiques de l'entreprise peut s'adapter à leurs besoins et ainsi marquer des points, estime Anne Sophie Le Lay. Car il sait « intégrer les enjeux juridiques dans les enjeux stratégiques » de son entité.

« Il faut sortir de son propre jargon et parler celui de l'entreprise »

« Il faut sortir de son propre jargon et parler celui de l'entreprise », poursuit Sophie Leclerc. Être pédagogique, lorsqu'il est question de droit et s'adapter à son auditoire. « Ce n'est pas la même chose de parler à des cuisiniers ou à des responsables de la sécurité », raconte celle qui a travaillé comme juriste pour Lenôtre et qui évolue aujourd'hui chez le leader français de solutions globales de sûreté-sécurité professionnelles à l'international. Le juriste leader est avant tout un caméléon.

Mais pas seulement. Être capable de trancher est aussi nécessaire. Paola de Vienne, *managing consultant* à la division juridique, fiscalité et compliance du cabinet de recrutement Robert Walters, a reçu 20 % de mandats de chasse de tête de directeur juridique supplémentaires ces dernières années. « Deux tiers de ces postes étaient des remplacements de directeurs juridiques qui n'avaient pas de leadership ». Ce qu'on lui demande, c'est de trouver celle ou celui qui pourra « donner une vision, tirer des conclusions dans un environnement juridique extrêmement complexe et qui pourra dire à 80 % "on va dans la bonne direction" ». « Depuis un an et demi [de crise sanitaire], très peu de directeurs juridiques n'ont pas fait partie de cellules de crise », illustre-t-elle.

S'entourer des meilleurs

Le leader, c'est aussi le bon manager, évoque Paola de Vienne. Celui qui croit en son équipe et qui sait construire une direction juridique extrêmement solide. « La qualité d'un leader se reconnaît à sa capacité à s'entourer de gens plus forts que lui », poursuit Sophie Leclerc. Que cela soit sur l'expertise juridique ou pour faire rayonner la direction. « Il faut envoyer ses juristes vers les métiers et les faire sortir de leur expertise stricte », précise-t-elle. De cette manière, c'est l'ensemble de la fonction juridique qui deviendra leader au sein de l'entreprise. Elle recommande d'identifier les talents de son équipe en s'aidant des RH et des métiers.

Paradoxes

Eric Amar, general counsel de Bolloré Transport & Logistic, présent dans la salle, évoque un double paradoxe. En comex, le juriste est-il attendu sur les questions de développement économique de son groupe ? Quand il veut s'exprimer et sortir de sa zone de confort, il peut être relégué à sa qualité d'expert. Et les équipes juridiques sont-elles peuplées des leaders ? Certains juristes préfèrent sans doute rester des experts...

« Ce n'est pas parce que l'on est juriste que l'on ne peut pas avoir des avis sur d'autres choses », répond Sophie Leclerc. « Il ne faut pas s'empêcher d'intervenir sur des sujets qui ne sont pas juridiques », estime-t-elle. Et pour être plus confiant, il convient d'identifier les autres membres du Comex sur lesquels s'appuyer, ajoute Anne Sophie Le Lay. La « vision transverse des métiers » que détient le département juridique, « il n'y en a pas beaucoup d'autre qui l'ont », insiste-t-elle.

Quant aux équipes, il y aura toujours des « experts indémodables », admet Anne Sophie Le Lay. Il faut les « aider à trouver leur voie, leur personnalité ». Béatrice Bihr, vice-présidente exécutive secrétariat général du groupe Servier, prodigue un autre conseil : on peut « les mettre en mouvement. Les faire changer d'expertise ou de pays » lorsqu'on manage de grandes directions juridiques.

Eric-Jean Garcia conclut la table ronde par un exemple. Chez Vinci, la direction aurait choisi de réduire la direction juridique. Pour ne pas licencier, certains juristes se seraient vus proposer d'exercer au sein de départements opérationnels et de développer ainsi des compétences multiples...

Sophie Bridier

Source URL: <https://www.actuel-direction-juridique.fr/content/quelles-qualites-cultiver-pour-renforcer-son-leadership>