

Cartographie des Directions Juridiques 2016

LEXqi
Organisation. Optimisation. Médiation.
Conseil

réalisée par le Cabinet Lexqi Conseil

en partenariat avec
le Cercle Montesquieu
et l'Association Française des Juristes d'Entreprise
avec le parrainage de Latham & Watkins
et LexisNexis

Objectifs

Les principaux enseignements de la Cartographie 2016

La Direction juridique en 2016

Les indicateurs de gestion de la Direction juridique

Annexes

UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE OÙ QUE VOUS SOYEZ DANS LE MONDE.

UN CABINET, UNE ÉQUIPE, DES SOLUTIONS.

Latham & Watkins accompagne à travers le monde une clientèle française et étrangère comptant de nombreux leaders de l'industrie et des services, des établissements financiers, des fonds d'investissements et des banques d'affaires.

UN POSITIONNEMENT UNIQUE.

Le cabinet est reconnu pour son excellence dans de nombreux domaines du droit :

Private Equity

Fusions-acquisitions

Finance

Fiscalité

Restructuration

Technologies de l'information

Arbitrage International

Contentieux

Droit de la concurrence

Droit social

Propriété intellectuelle

Réglementation sectorielle

LW.com

Barcelone
Pékin
Boston
Bruxelles
Century City
Chicago
Dubai
Düsseldorf
Francfort
Hambourg
Hong Kong
Houston
Londres
Los Angeles
Madrid
Milan
Moscou
Munich
New Jersey
New York
Orange County
Paris
Riyad
Rome
San Diego
San Francisco
Shanghai
Silicon Valley
Singapour
Tokyo
Washington, D.C.

Contact

45, rue Saint-Dominique
75007 Paris, France

Tél. : 01.40.62.20.00
Fax : 01.40.62.20.62



* En association avec le cabinet d'avocats Salman M. Al-Sudairi

Latham & Watkins est une association d'avocats à responsabilité limitée régie par la loi de l'Etat du Delaware (Etats-Unis), avec des associations d'avocats à responsabilité limitée affiliées au Royaume-Uni, en France, en Italie et à Singapour et des associations d'avocats affiliées à Hong Kong et au Japon. Latham & Watkins pratique en Arabie Saoudite en association avec le cabinet de Salman M. Al-Sudairi. © Copyright 2016 Latham & Watkins. Tous droits réservés.

Editorial

Nous sommes très heureux de vous présenter l'édition 2016 de la Cartographie des Directions juridiques.

Réalisée depuis 2010 par LEXqi Conseil, et depuis 2014 avec le soutien de LexisNexis et Latham & Watkins, cette cartographie est une étude-phare pour nos associations car elle apporte un éclairage de première importance sur le management de nos directions juridiques et sur notre profession : composition, rattachement, fonctionnement, budget, évolutions et tendances.

Nous tenons à remercier tous les directeurs juridiques qui ont consacré de leur temps précieux pour répondre à cette enquête. Leur participation est indispensable pour rendre une image fidèle de la situation et de l'évolution de la fonction juridique dans les entreprises.

La restitution de cette enquête constitue ainsi un « baromètre » fiable et récurrent sur nos directions juridiques. C'est aussi un outil de comparaison internationale, indispensable pour apprécier la compétitivité ou les marges de progrès de la profession en France.

Outre les critères que nous suivons maintenant régulièrement, nous avons souhaité, cette année, avoir un éclairage sur le positionnement des directions juridiques eu égard aux enjeux soulevés par « la transformation digitale », sujet primordial pour toutes nos directions juridiques. Le *contract management* est également un nouvel item que nous avons souhaité mesurer cette année.

Dans le prolongement des années précédentes, nous avons continué à mesurer la présence des directeurs juridiques dans les conseils d'administration ainsi que la place de la compliance dans les directions juridiques.

Nous vous laissons découvrir cette 5^e édition de la cartographie des directions juridiques et espérons qu'elle contribuera à alimenter votre réflexion de directeur juridique, business partner et interlocuteur stratégique de nos entreprises.

Stéphanie Fougou
Présidente de l'AFJE

Nicolas Guérin
Président du Cercle Montesquieu

SOMMAIRE

Objectifs de l'enquête et participation	3
Les principaux enseignements de la Cartographie 2016	5
La direction juridique en 2016	6
La Fonction de Directeur juridique	6
Le Directeur juridique comme administrateur de sociétés	8
La composition des directions juridiques	9
La parité dans les directions juridiques	11
Données personnelles et 'Big Data'	12
Le 'Contract Management'	14
La gestion de la 'Compliance'	15
Le budget de la direction juridique	17
Les outils informatiques de la direction juridique	18
Les indicateurs de gestion de la direction juridique	19
Le choix des indicateurs-clés	19
Les indicateurs de gestion sur l'ensemble du panel	21
Les indicateurs de gestion selon le secteur économique de l'entreprise	22
Les indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur juridique	25
Les indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise	28
Comparaisons internationales	32
Annexes	33
A. Contact	33
B. Définitions	33
C. Les directions juridiques du panel	34
D. Les entreprises du panel	35

Objectifs de l'enquête et participation

La 5^e édition de la Cartographie des Directions Juridiques, réalisée en partenariat avec le Cercle Montesquieu et l'AFJE, bénéficie comme en 2014 du parrainage du cabinet Latham & Watkins et de LexisNexis.

Cette enquête permet aux associations de mettre à disposition de leurs membres un « baromètre » fiable et récurrent, ainsi qu'un outil de comparaison internationale, indispensable pour apprécier aussi la compétitivité ou les marges de progrès de la profession en France.

Les deux associations ont confié au cabinet LEXqi Conseil la réalisation de l'enquête, fort de son savoir-faire technique dans le domaine et de son partenariat avec General Counsel Metrics permettant d'avoir des éléments de comparaison internationale.

Cette enquête a pour objectif de rendre une image fidèle de la situation et de l'évolution de la fonction juridique dans les entreprises en France, et porte ainsi un éclairage de première importance pour le management des directions juridiques, et notamment leur composition, leur rattachement et leur budget.

Le panel contacté était constitué de 1.000 Directeurs juridiques membres de l'une ou l'autre des deux associations partenaires de la Cartographie des Directions juridiques, l'AFJE et le Cercle Montesquieu.

Le sondage a été réalisé par voie électronique du 8 au 28 mars 2016.

179 Directeurs juridiques ont répondu à l'appel de leur(s) association(s), et parmi eux 127 (71 %) ont choisi de répondre à l'ensemble de l'enquête.

Les Directeurs juridiques qui ont participé à la Cartographie 2016 représentent des entreprises qui comptent 3.500 juristes en France – soit plus de 20% de l'effectif de la profession – et 6.500 juristes au total dans le monde.

A noter : Chaque association a contacté directement ses membres. Les fichiers des associations n'ont volontairement pas été rapprochés au préalable pour identifier les « doublons ». La vérification détaillée des données collectées a permis d'écarter tout doublon éventuel.

Traitement de la confidentialité : Les répondants ont eu la possibilité de s'identifier à la fin du sondage. Ces informations ont été utilisées, le cas échéant, pour valider la cohérence des données chiffrées afin de fiabiliser les ratios de gestion.

Lexqi Conseil s'est engagé à ne pas conserver les données personnelles une fois les traitements statistiques réalisés. De plus, l'ensemble des résultats publiés resteront anonymes et synthétiques: la restitution ne mentionne ni les noms des entreprises qui ont participé, ni ceux des répondants.



Créé en 1993, le Cercle Montesquieu est une association réunissant les directeurs juridiques des entreprises privées ou publiques de tous secteurs d'activité, d'associations et d'institutions reconnues. Ses principales missions sont de :

- Promouvoir le directeur juridique et sa fonction.
- Favoriser les échanges professionnels et amicaux entre directeurs juridiques.
- Être reconnu comme un interlocuteur de référence du droit en entreprise.
- Contribuer à la réflexion sur la formation des directeurs juridiques de demain.

Le Cercle Montesquieu, c'est :

Plus de 330 membres,

Près de 50 % de femmes,

11 commissions,

4 groupes de travail,

Des conférences mensuelles,

Des happy hours,

Deux dîners par an,

Un évènement annuel, *Les Débats du Cercle*.

CERCLE MONTESQUIEU

www.cercle-montesquieu.fr

contact@cercle-montesquieu.fr

Les principaux enseignements de la Cartographie 2016

La Cartographie des directions juridiques a retenu deux nouveaux thèmes pour son édition 2016.

• Les Données Personnelles et le 'Big Data'

La plupart des entreprises du panel ont démarré la réflexion sur la mise en œuvre du nouveau règlement européen, majoritairement sous la responsabilité du Directeur juridique.

Dans les entreprises qui ont un projet Big data, la direction juridique est très majoritairement impliquée dans le projet. En revanche, la situation est plus nuancée en ce qui concerne l'implication de la direction juridique dans la veille relative aux 'technologies de rupture' : seul un Directeur juridique sur deux est activement impliqué.

• Le 'Contract Management'

70 % des Directeurs juridiques du panel estiment que le 'Contract management' sera un axe de développement important ou très important dans les années à venir pour leur direction juridique.

La Cartographie des directions juridiques suit également les évolutions sur les thèmes de l'édition précédente, en particulier :

• Le Directeur juridique, administrateur de sociétés :

Le Directeur juridique ne s'impose pas encore comme administrateur de sociétés en dehors du groupe où il exerce sa fonction.

• La Compliance / Conformité :

69 % des entreprises du panel ont un 'Compliance Officer', rattaché majoritairement au Président / Directeur Général, ou bien au Directeur juridique.

• La parité dans les directions juridiques :

La féminisation des équipes juridiques s'est accrue sensiblement depuis 2013 : 82 % des directions juridiques ont un effectif de juristes majoritairement féminin, vs. 70 % en 2013.

Les indicateurs-clés de gestion de la direction juridique¹ en 2015 ont évolué par rapport à 2013 :

- Les dépenses juridiques totales 2015 représentent 0,18 % du Chiffre d'Affaires de l'entreprise, vs. 0,17 % en 2013.
- Si on rapporte le nombre de juristes au CA de l'entreprise, on constate tous secteurs économiques confondus, qu'il y a 7,9 juristes par Milliard € de CA, soit 1 juriste pour 'traiter' 127 millions € de CA, vs. 143 millions € en 2013. Les effectifs de la direction juridique ont augmenté relativement au CA de l'entreprise.
- En 2015, les juristes représentent 83 % de l'effectif de la direction Juridique, vs. 80% en 2011.
- Le budget interne de la direction Juridique constitue 61 % du budget total de la direction juridique ; le budget externe représente 39 % du budget juridique total. En 2015, la proportion entre le budget interne et le budget externe s'établit donc à 61/39, contre 60/40 en 2013, ce qui montre la stabilité de l'équilibre interne/externe des dépenses des directions juridiques.

Le panel de cette enquête est composé à 59 % de sociétés cotées, vs. 46 % en 2013.

Le chiffre d'affaires médian des entreprises du panel est de 1,2 milliard d'euros en 2015, vs. 1 milliard en 2013.

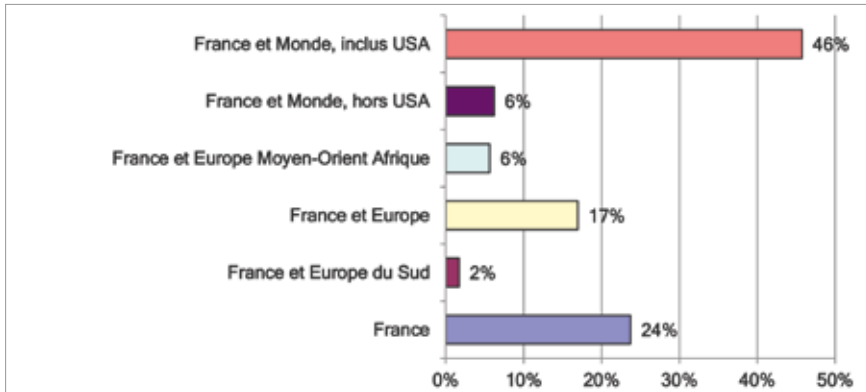
¹ Voir définitions au chapitre 'Le choix des indicateurs-clés'.

La direction juridique en 2016

La Fonction de Directeur juridique

179 Directeurs Juridiques ont répondu aux questions sur leur fonction.

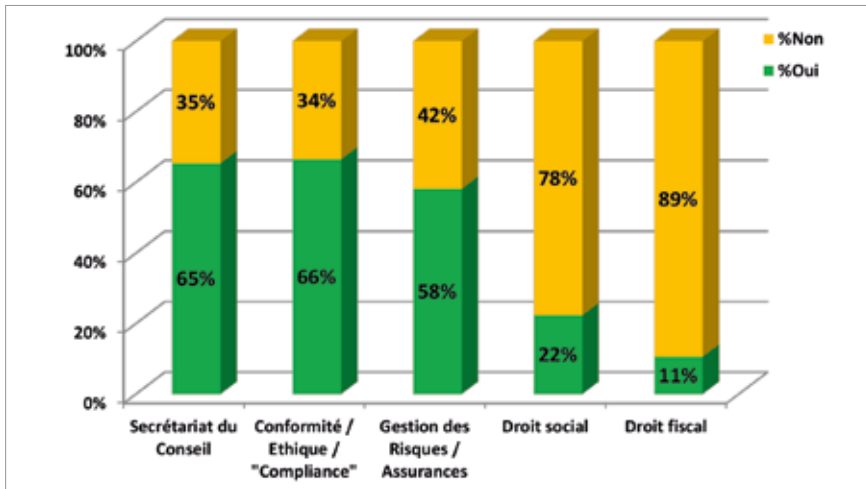
Quel est le périmètre géographique actuel de votre fonction ?



76 % des Directeurs juridiques ayant répondu ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France.

La fonction demeure largement internationale.

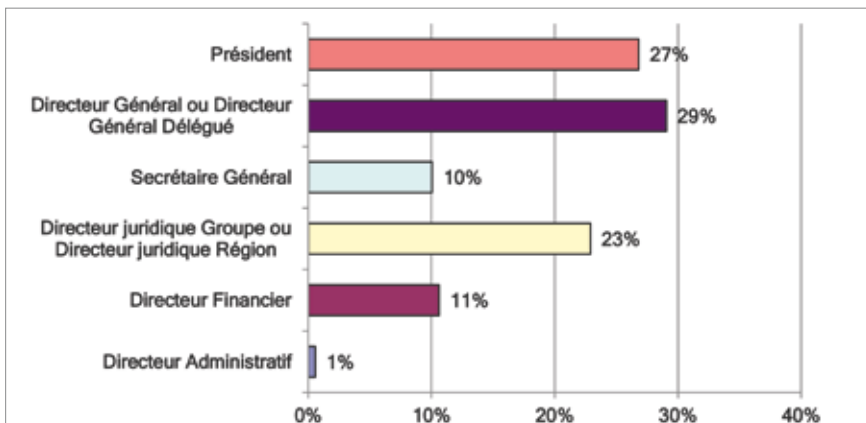
Votre fonction inclut-elle les domaines suivants ?



Parmi les Directeurs juridiques du panel :

- 65 % prennent en charge le secrétariat du Conseil
- 66 % la Conformité / Ethique / Compliance
- 58 % la Gestion des Risques et les Assurances
- 22 % le Droit social
- 11 % le Droit fiscal

Actuellement, à qui votre poste est-il rattaché hiérarchiquement ?



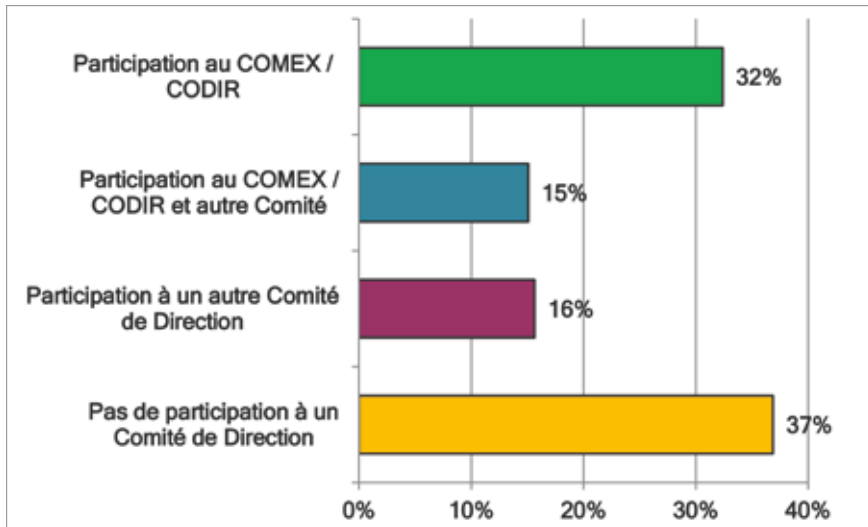
Le rattachement des Directeurs juridiques à la Direction Générale / Présidence évolue très positivement : 56 % en 2015, vs. 54% en 2012² et 47% en 2010³.

Dans le panel 2016, 23% des Directeurs juridiques sont rattachés à un Directeur juridique Groupe ou Région, vs. 20% en 2014.

² Cartographie des directions juridiques 2012

³ Baromètre IPSOS AFJE, avril 2010

Faites-vous partie du Comité Exécutif ou du Comité de Direction Générale de la société dont vous êtes le directeur juridique ?

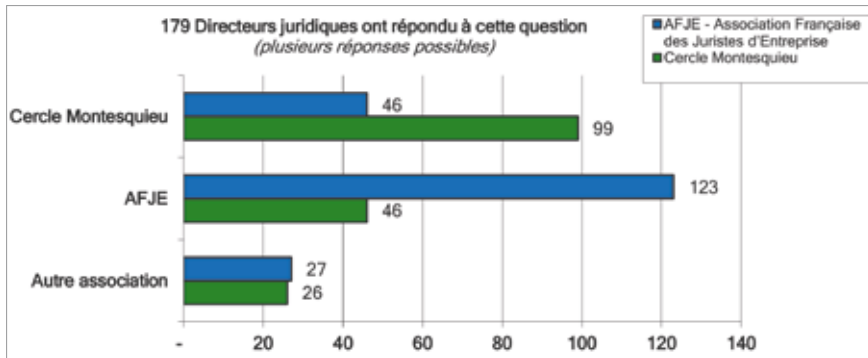


Le Directeur juridique est le plus souvent membre des instances de direction de son entreprise :

63% des Directeurs juridiques déclarent faire partie d'un Comité de Direction de leur entreprise.

De quelle association de juristes êtes-vous membre ?

(plusieurs réponses possibles)



Le Cercle Montesquieu représente 55 % des réponses cette année, vs. 30 % dans la Cartographie 2014.

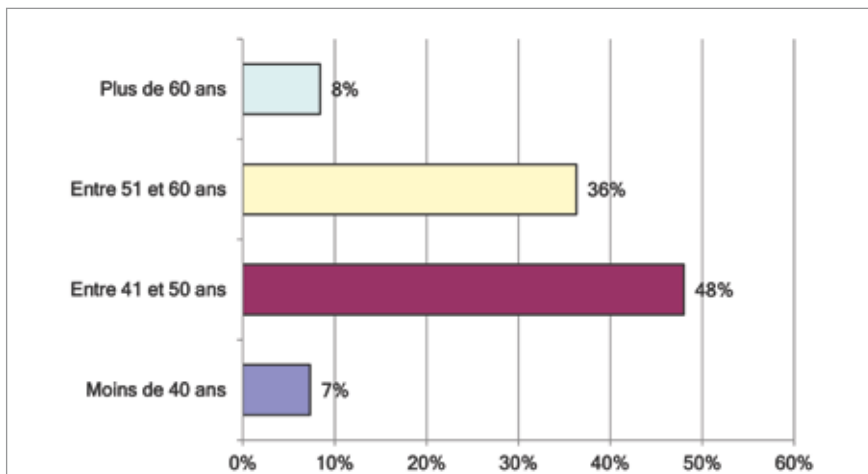
26 % des Directeurs juridiques du panel sont membres de l'AFJE et du Cercle Montesquieu, vs. 14 % en 2014.

Parmi les autres associations de juristes, les plus mentionnées sont : Agora des Directeurs Juridiques, Association of Corporate Counsel (ACC).

99 Directeurs juridiques parmi les 179 DJ du panel sont membres du Cercle Montesquieu (soit 55%). Parmi eux, 46 sont également membres de l'AFJE.

123 Directeurs juridiques parmi les 179 DJ du panel sont membres de l'AFJE (soit 69%). Parmi eux 46 sont également membres du Cercle Montesquieu.

Votre tranche d'âge

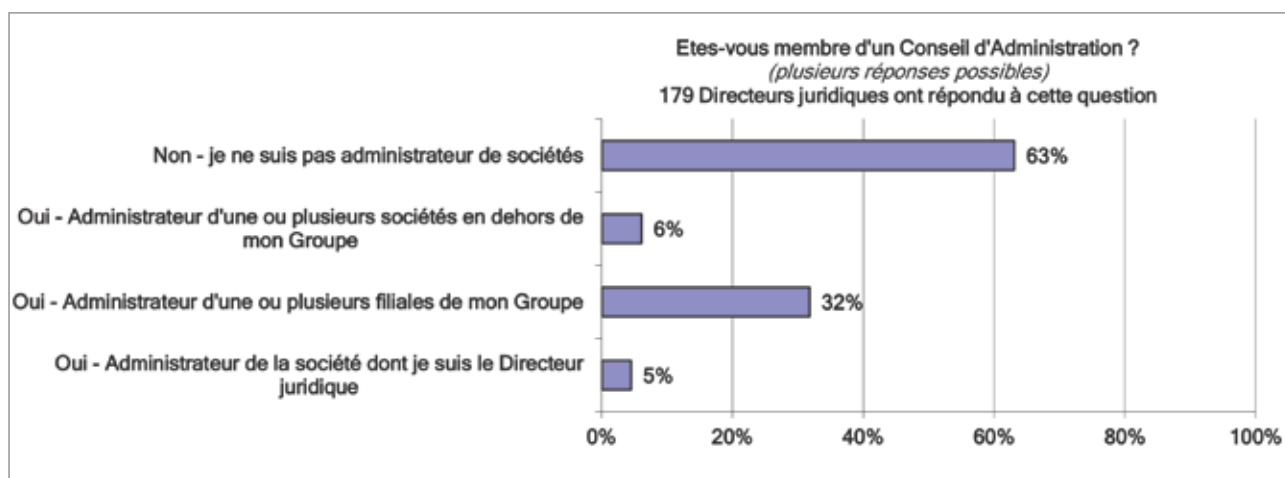


La pyramide des âges de la fonction de Directeur juridique est équilibrée.

Le Directeur juridique comme administrateur de sociétés

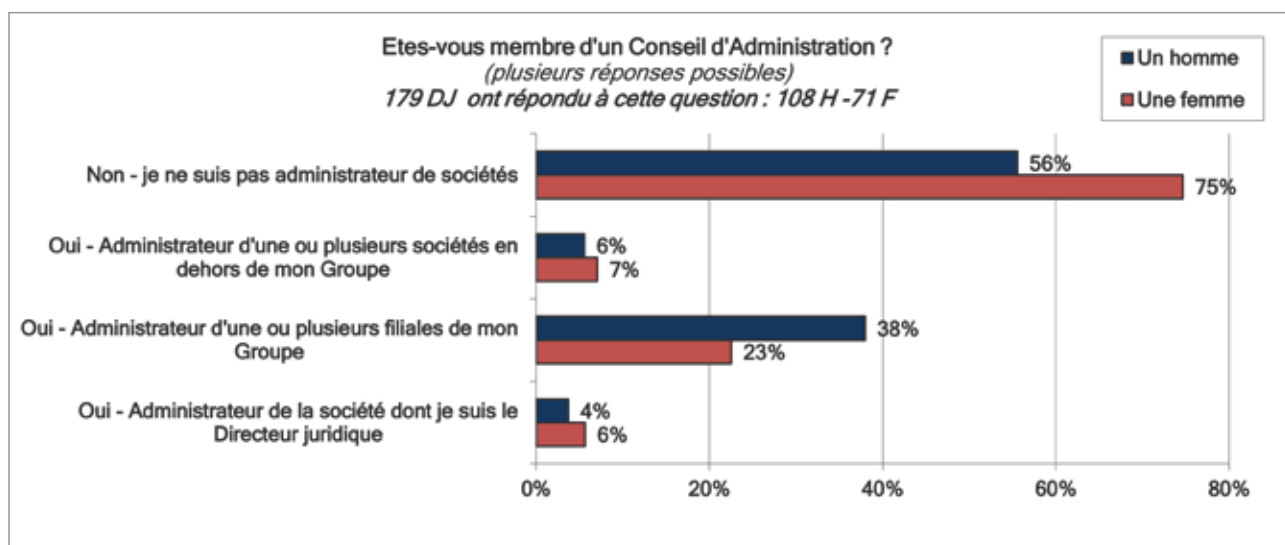
Plus d'un tiers des Directeurs juridiques ont un mandat d'administrateur de sociétés. Parmi ceux-là, la très grande majorité est administrateur d'une ou plusieurs filiales du groupe qui les emploie. Mais, dans les faits, seulement 6% des Directeurs juridiques sont administrateurs de sociétés en dehors de leur groupe.

L'analyse des réponses selon le critère Homme / Femme fait apparaître une nette différence de positionnement : 44 % des 108 Directeurs juridiques sont administrateurs de sociétés, mais seulement 25 % des 71 Directrices juridiques sont administratrices de sociétés.



L'analyse des réponses selon le critère Homme / Femme fait apparaître, comme dans l'édition précédente de cette enquête, une nette différence de positionnement :

44 % des 108 Directeurs juridiques sont administrateurs de sociétés, mais seulement 25% des 71 Directrices juridiques sont administratrices de sociétés.



Comme lors de l'édition 2014, les résultats montrent que le Directeur juridique ne s'impose pas encore comme administrateur de sociétés en dehors du groupe où il exerce sa fonction.

La composition des directions juridiques

Les effectifs des Directions juridiques

L'effectif juridique des entreprises ayant répondu aux questions sur les effectifs représente au total :

- 6.501 juristes, dont 3.484 en France
- 543 assistants juridiques, dont 274 en France
- 476 autres personnels de la direction juridique, dont 243 en France

Les entreprises qui ont participé à la Cartographie 2016 représentent 3.500 juristes en France, soit environ 20% de l'effectif estimé de la profession⁴, et 6.500 juristes au total dans le monde.

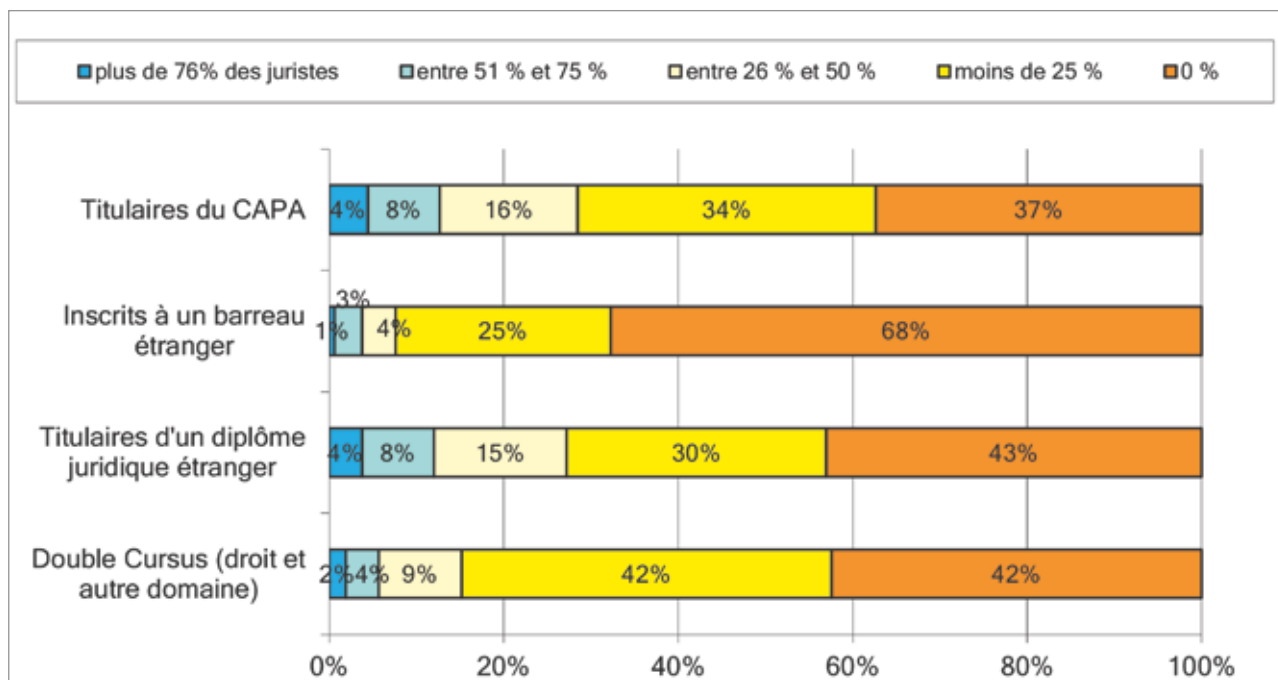
Parmi les juristes en France sous votre responsabilité, quelle est la répartition de l'effectif selon le nombre d'années d'expérience professionnelle ?

L'effectif des juristes France, réparti selon le nombre d'années d'expérience professionnelle dans les directions juridiques du panel, est en moyenne le suivant :

Moins de 3 ans d'expérience professionnelle	14 %
Entre 3 et 7 ans d'expérience professionnell	26 %
Plus de 7 ans d'expérience professionnelle	60 %

⁴ Baromètre IPSOS AFJE, avril 2010

Parmi les juristes en France sous votre responsabilité, quel est actuellement le pourcentage de juristes titulaires du CAPA, inscrits à un barreau étranger, titulaires d'un diplôme juridique étranger ou avec double cursus ?



158 Directeurs juridiques ont répondu à cette question.

En additionnant les pourcentages des trois premières catégories – ‘plus de 76 % des juristes’, ‘entre 51 % et 75 % des juristes’ et ‘entre 26 % et 50%’ – on constate qu’actuellement :

- 28 % des directions juridiques ont plus d’un quart de leur effectif de juristes France titulaires du CAPA. On constate une nette progression par rapport à 2012, où la proportion était de 21 %⁵.
- 8 % des directions juridiques ont plus d’un quart de leur effectif de juristes France inscrits à un barreau étranger.
- 27 % des directions juridiques ont plus d’un quart de leur effectif de juristes France titulaires d’un diplôme juridique étranger.
- 15 % des directions juridiques ont plus d’un quart de leur effectif de juristes France ayant un double cursus (droit et autre domaine).

C’est dans les directions juridiques des entreprises de plus de 10.000 salariés, qu’on trouve la plus grande proportion de juristes titulaires du CAPA : 42 % de ces directions juridiques ont plus d’un quart de leur effectif de juristes France titulaires du CAPA, vs. 28 % sur l’ensemble du panel.

C’est dans les directions juridiques France et Monde - inclus ou hors USA - qu’on trouve la plus grande proportion de juristes France inscrits à un barreau étranger et de juristes France titulaire d’un diplôme juridique étranger :

- 12 % de ces directions juridiques ont plus d’un quart de leur effectif de juristes France inscrits à un barreau étranger, vs. 8% sur l’ensemble du panel
- 36 % de ces directions juridiques ont plus d’un quart de leur effectif de juristes France titulaires d’un diplôme juridique étranger, vs. 27 % sur l’ensemble du panel

Parmi les Juristes à l’étranger sous votre responsabilité, combien sont inscrits comme avocats dans leur juridiction ?

Sur les 3.000 juristes à l’étranger sous la responsabilité des Directeurs juridiques du panel, en moyenne 22 % sont inscrits comme avocats dans leur juridiction.

En menant cette analyse selon le périmètre géographique des Directions juridiques du panel, on constate que dans les directions juridiques France et Monde – inclus ou hors USA – les juristes inscrits comme avocats dans leur juridiction représentent en moyenne 24 % de l’effectif des juristes ; tandis que dans les directions juridiques France et Europe, ils représentent en moyenne 17 % de l’effectif des juristes.

5 Cartographie des Directions juridiques 2012

La parité dans les directions juridiques

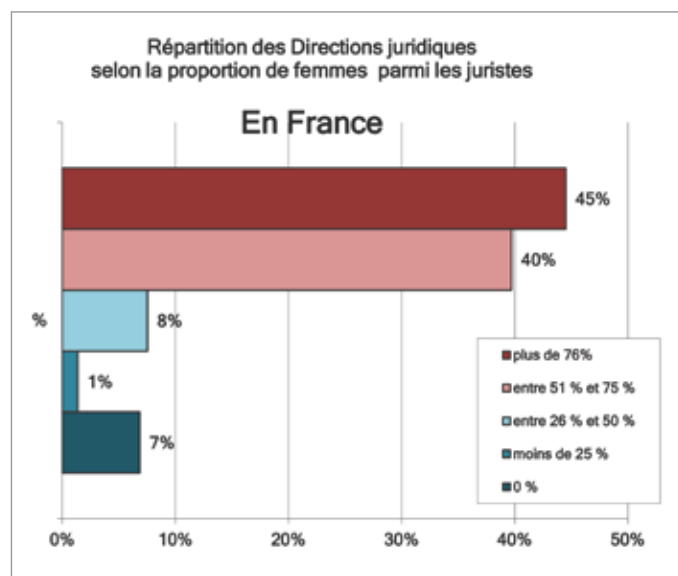
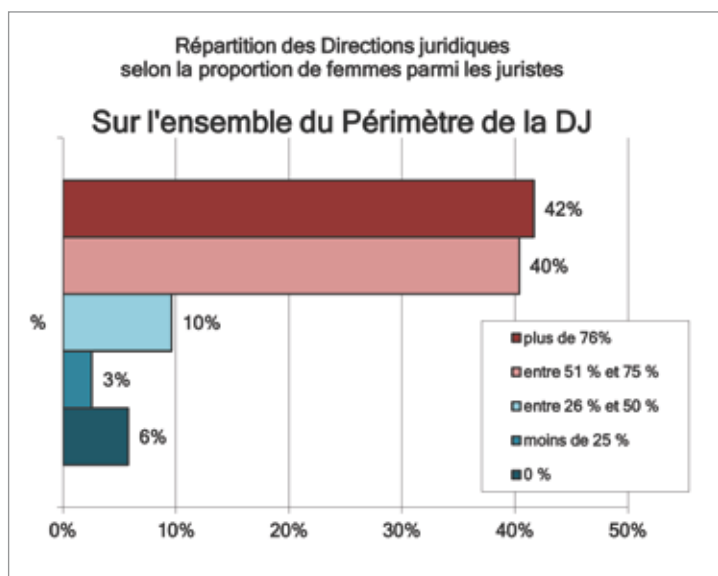
Parmi les 179 Directeurs juridiques qui ont répondu à l'enquête, 108 soit 60 % sont des hommes, 71 soit 40 % sont des femmes. Cette proportion relative Hommes / Femmes est représentative des membres Directeurs juridiques du Cercle Montesquieu et de l'AFJE.

Parmi les Juristes sous votre responsabilité, quel est actuellement le pourcentage de femmes ?

La féminisation des équipes juridiques s'est accrue sensiblement depuis 2013, tant en France qu'en dehors.

En additionnant les deux premières catégories – ‘plus de 76 % de femmes parmi les juristes’ et ‘entre 51 % et 75 % de femmes parmi les juristes’ –, on constate ainsi que :

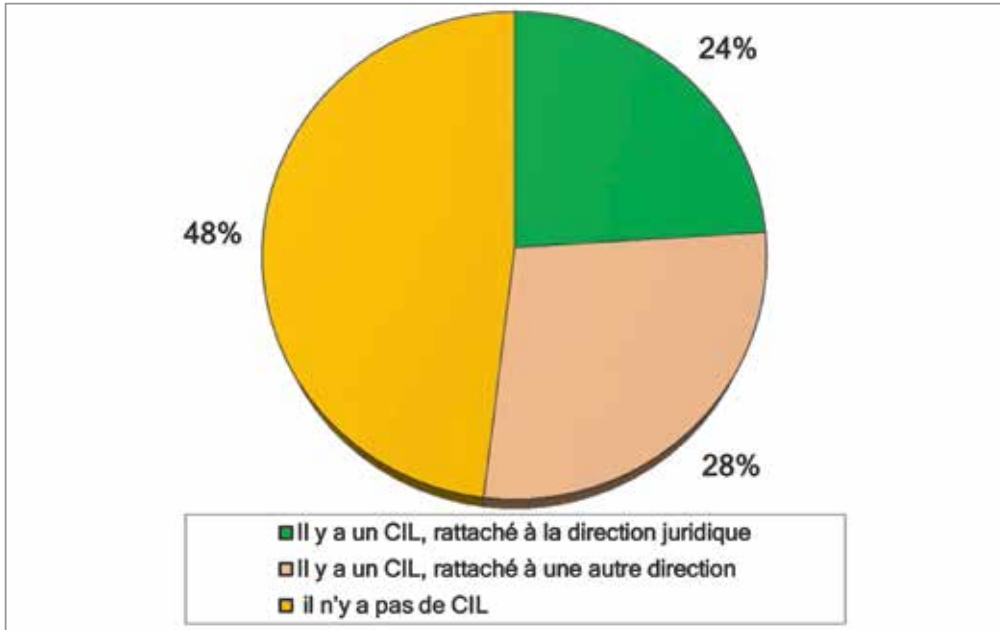
- 82 % des Directions juridiques ont un effectif de juristes majoritairement féminin sur l'ensemble de leur périmètre, vs. 70 % en 2013.
- 85 % des Directions juridiques France ont un effectif de juristes majoritairement féminin, vs. 68 % en 2013.



Données personnelles et 'Big Data'

154 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions.

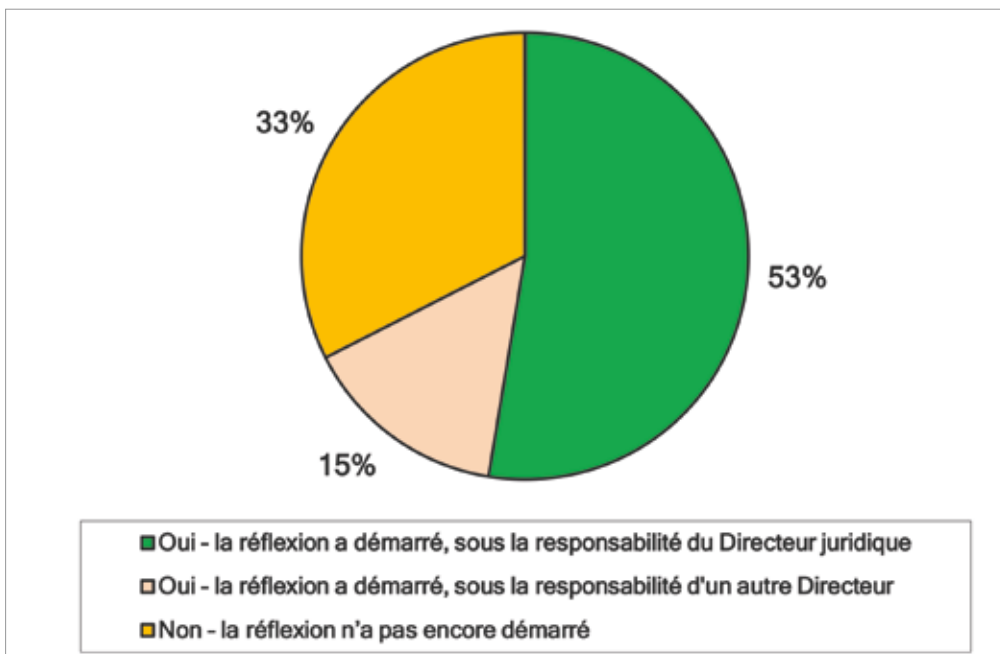
**Votre entreprise a-t-elle un Correspondant Informatique et Libertés (CIL) ?
Si oui, à qui est-il rattaché ?**



Parmi les entreprises du panel, 1 entreprise sur 2 a un Correspondant Informatique et Libertés.

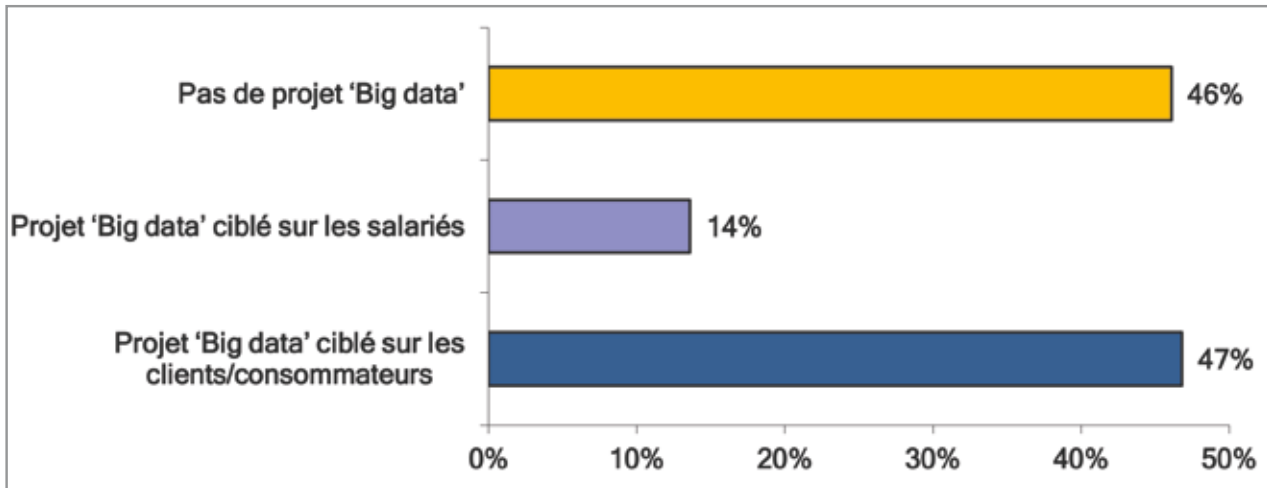
Lorsqu'il y a un CIL, il est rattaché à la direction juridique dans un peu moins de la moitié des cas.

Votre entreprise a-t-elle engagé la réflexion relative à la mise en œuvre du nouveau règlement européen sur les données personnelles ?

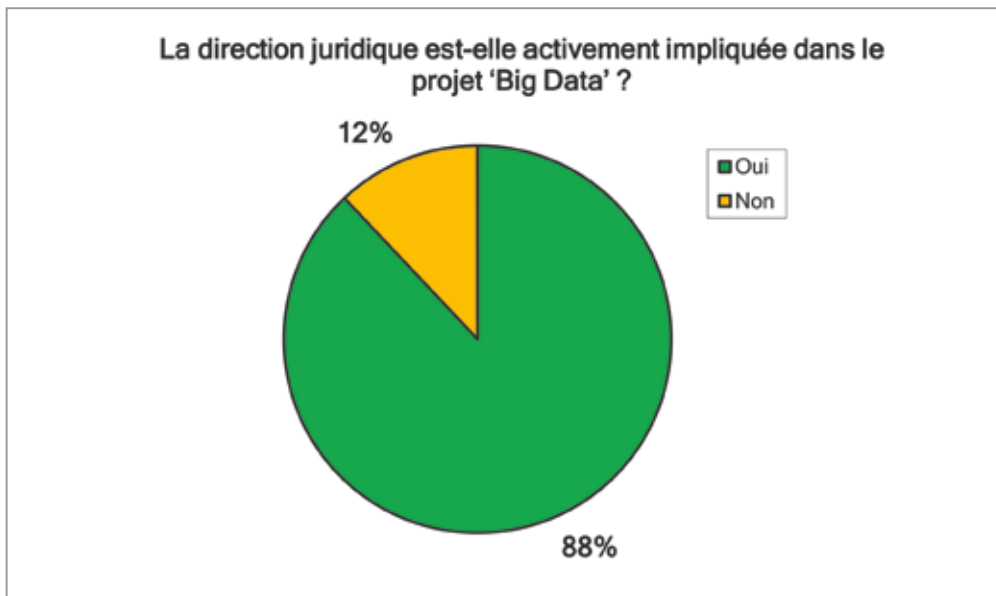


2/3 des entreprises du panel ont démarré la réflexion sur la mise en œuvre du nouveau règlement européen, majoritairement sous la responsabilité du Directeur juridique.

Votre entreprise a-t-elle un projet 'Big Data' ?

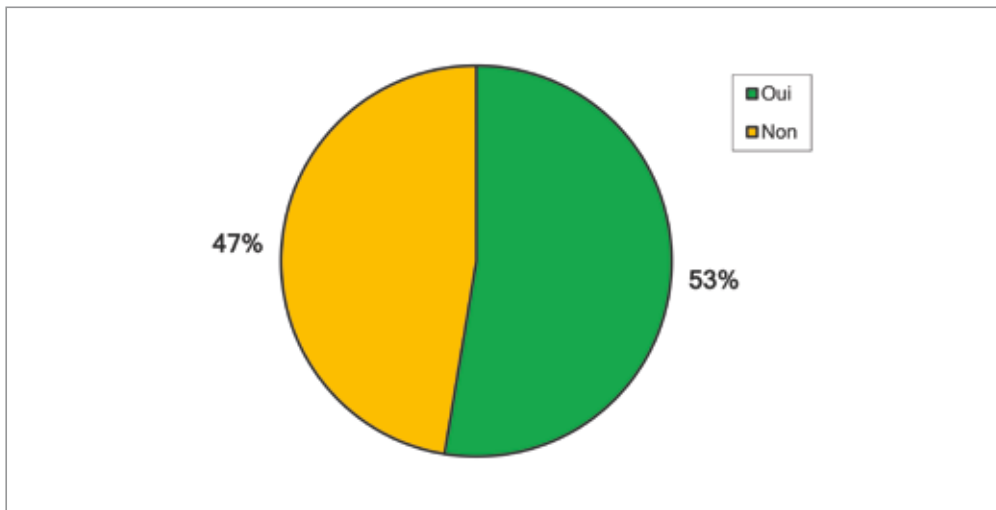


La direction juridique est-elle activement impliquée dans le projet 'Big data' ?



Dans les entreprises qui ont un projet Big Data, la direction juridique est très majoritairement impliquée dans le projet.

Plus généralement, la direction juridique est-elle activement impliquée dans la veille relative aux 'technologies de rupture' ?



La situation est plus nuancée en ce qui concerne l'implication de la direction juridique dans la veille relative aux 'technologies de rupture' :

1 direction juridique sur 2 est activement impliquée.

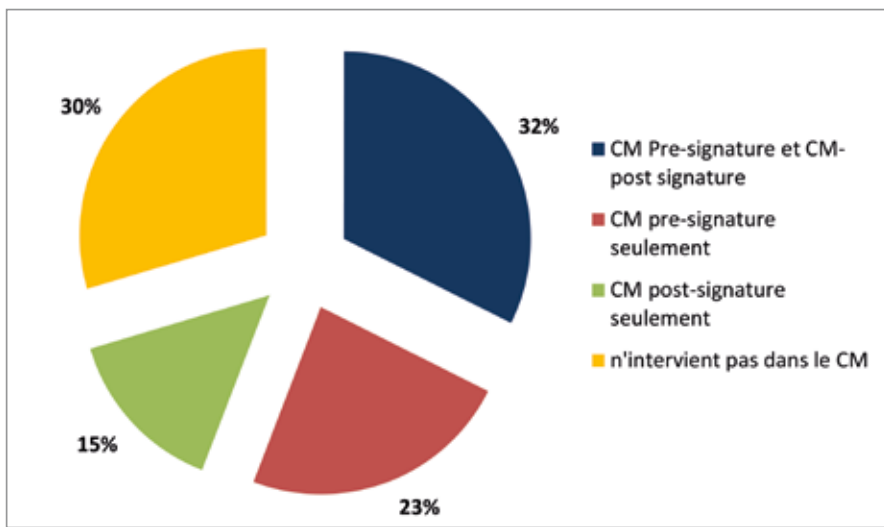
Le 'Contract Management'

« Le Contract Management est un ensemble d'activités de gestion de contrat qui débutent bien avant la signature du contrat, plus précisément au début de la phase de capture du contrat et se poursuivent jusqu'à ce que le contrat ait été exécuté, son paie-

ment reçu et la procédure de clôture du contrat achevée. L'objectif principal du Contract Management est de gérer les relations contractuelles entre l'entreprise et ses clients,...

Source : Association Française du Contract Management

Outre l'activité traditionnelle de négociation des contrats, votre direction juridique intervient-elle en matière de 'Contract Management' ? (plusieurs réponses possibles)



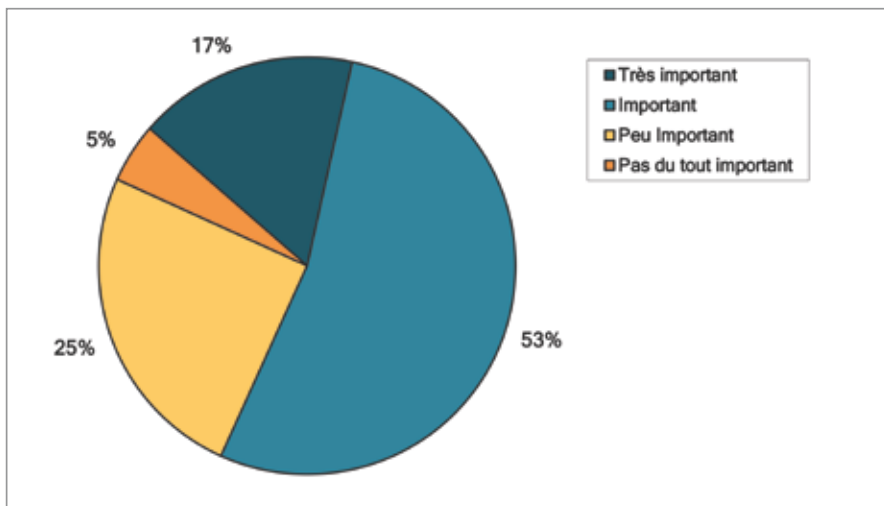
70 % des directions juridiques interviennent dans le 'contract management', soit en amont de la signature du contrat, soit en aval de la signature du contrat.

Près d'un tiers des directions juridiques du panel n'interviennent pas actuellement dans le 'contract management'.

Ces résultats peuvent être rapprochés de ceux de l'enquête réalisée en juin 2015 par l'AFCM auprès de Contract Managers, dirigeants, juristes contrats et autres professionnels du droit :

- « 75 % des Contract Managers sont rattachés à la direction juridique. »
- « 88 % des sondés couvrent l'intégralité du cycle contractuel »

Pensez-vous que le 'Contract management' va représenter un axe de développement important dans les années à venir ?

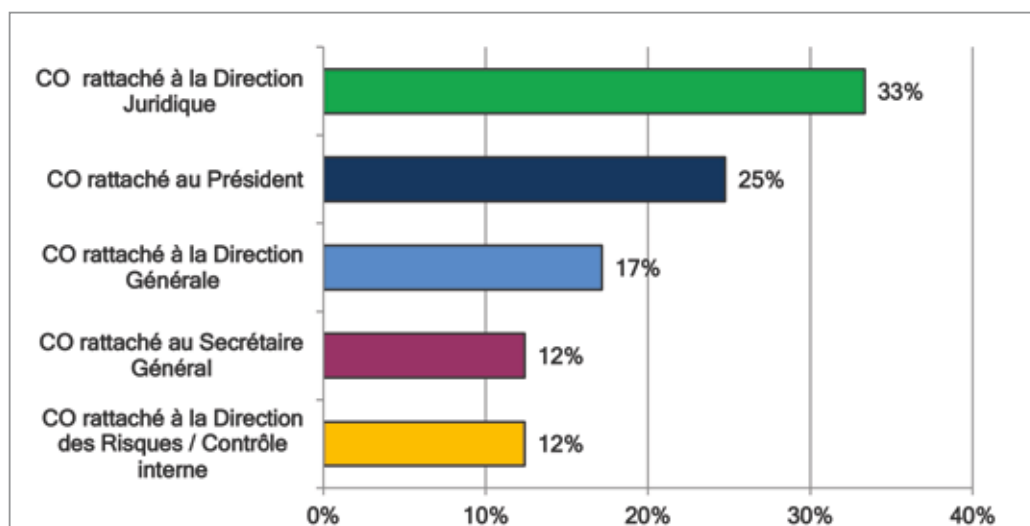


70 % des Directeurs juridiques du panel estiment que le 'Contract management' sera pour leur direction juridique un axe de développement important ou très important dans les années à venir.

La gestion de la 'Compliance'

152 Directeurs juridiques ont répondu aux questions sur la Compliance.

Votre entreprise a-t-elle un 'Compliance Officer' ? Si oui, à qui est-il rattaché ?



69 % des entreprises du panel ont un 'Compliance Officer', dont le rattachement hiérarchique reste assez variable, dans des proportions semblables à celle de la Cartographie 2014 :

- 42 % au Président ou à la Direction générale ;
- 33 % à la Direction juridique.

« Pour pouvoir exercer sa mission en toute indépendance, le Compliance Officer doit être rattaché au plus haut niveau de l'entreprise et doit pouvoir disposer des moyens adaptés »⁶.

Quel est au 31/12/2015 l'effectif de votre direction juridique rattaché à la Conformité / 'Compliance' en France ?

La majorité des Directeurs juridiques du panel ont indiqué qu'en moyenne 5 % de leur effectif était rattaché à la *Compliance*.

5 % des Directeurs juridiques ont, à l'inverse, considéré que l'ensemble de leur effectif France était rattaché à la *Compliance*.

5 % ont indiqué ne pas pouvoir déterminer combien de personnes étaient rattachées à cette fonction.

Une autre raison pour laquelle la réponse à cette question est assez variable est que la fonction Conformité / *Compliance* est souvent gérée au niveau du groupe, et donc pas nécessairement localisée en France. Par ailleurs, le Directeur juridique est parfois également le Compliance Officer, et est le seul directement rattaché à cette fonction.

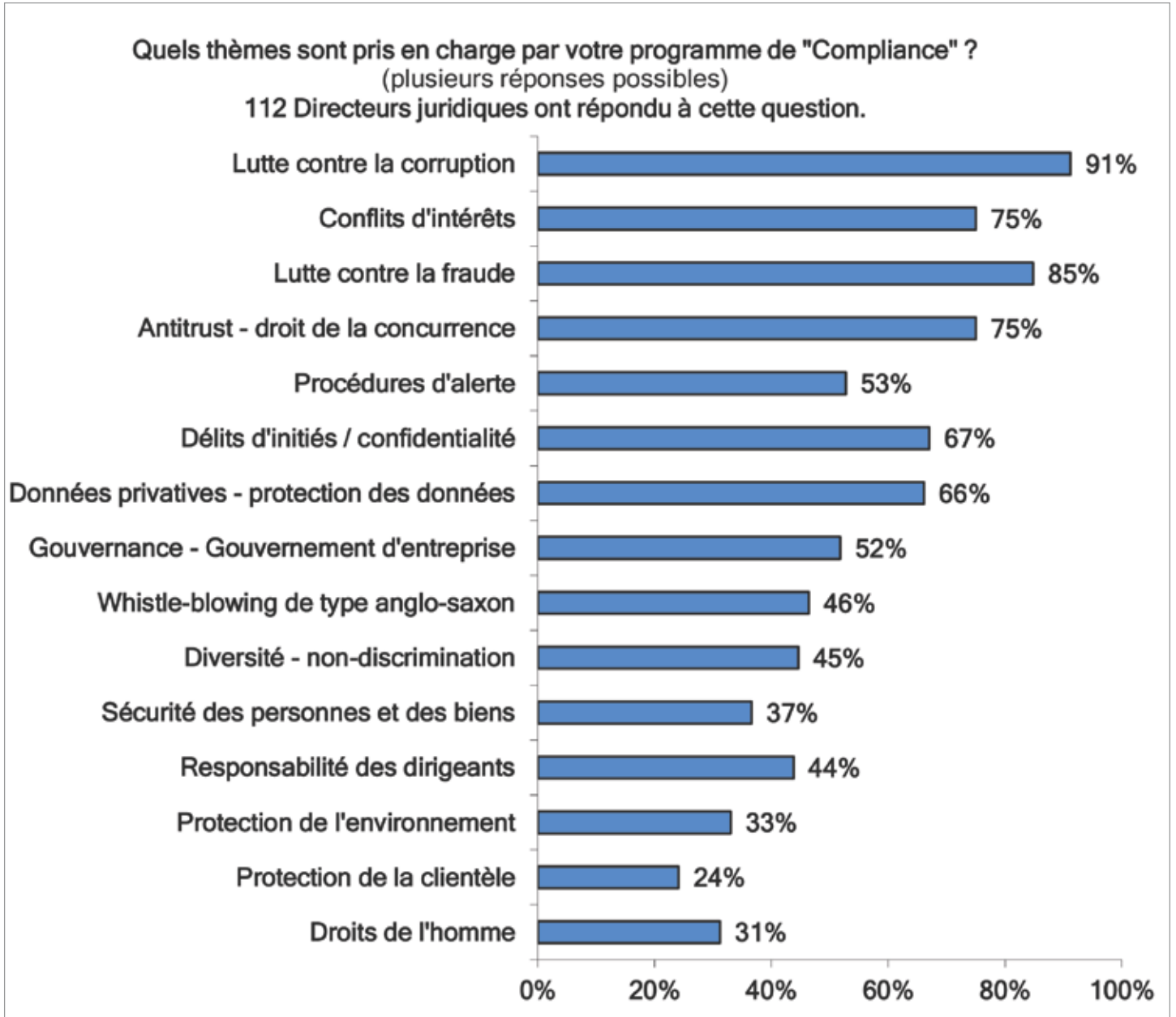
⁶ Colloque AFJE du 11 mai 2016 – La compliance au cœur de la modernisation et de la performance des entreprises – Table ronde 'la compliance à la française : une révolution pour les entreprises ?' Jean-Yves Trochon, Maria Lancri.

Votre entreprise a-t-elle mis en place un programme de 'Compliance' ?

74 % des Directeurs juridiques du panel indiquent que leur entreprise a mis en place un programme de Compliance.

Il s'agit des entreprises qui ont un Compliance Officer, ainsi que, pour un tiers d'entre elles, des entreprises qui n'ont pas de Compliance Officer.

Quels thèmes sont pris en charge par votre programme de 'Compliance' ? (plusieurs réponses possibles)



Les thèmes pris en charge par les programmes de compliance sont énoncés dans un ordre de priorité différent en 2016 qu'en 2014 :

- Lutte contre la corruption et lutte contre la fraude restent les deux premiers thèmes indiqués, mentionnés respectivement par 91 % et 85 % des Directeurs juridiques du panel, donc en nette progression par rapport à 2014 où ces thèmes étaient

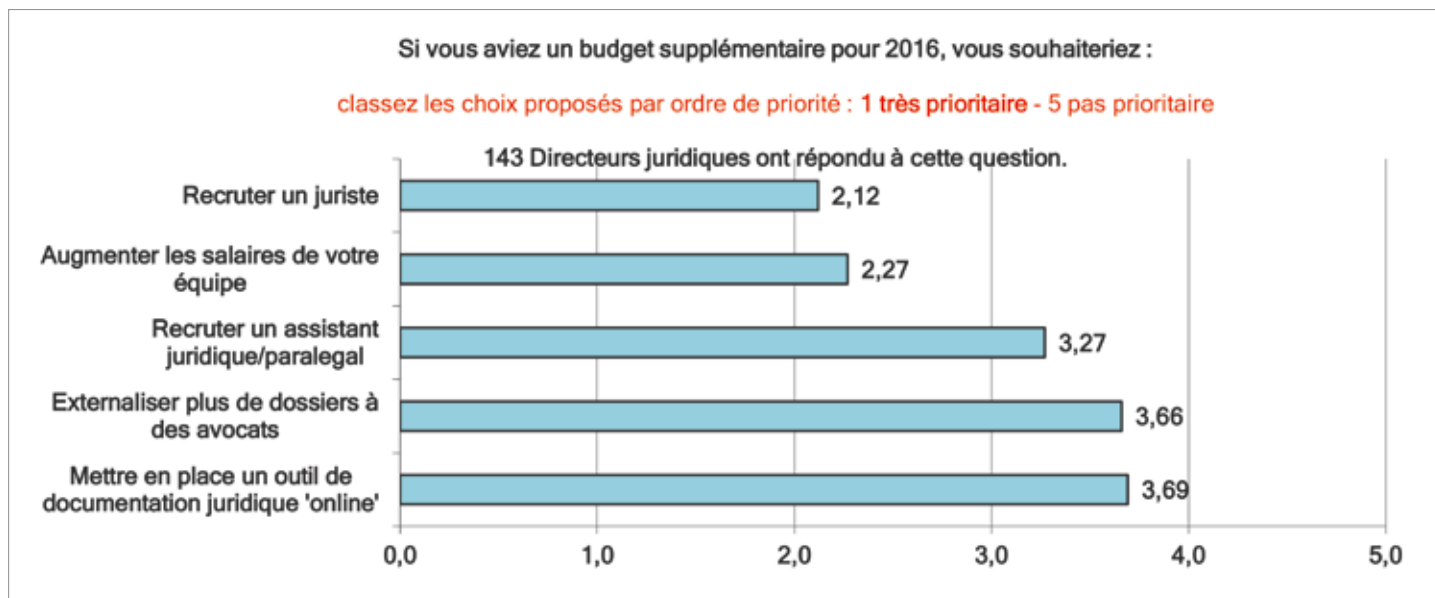
mentionnés respectivement par 78 % et 75 % des Directeurs juridiques du panel ;

- Antitrust – droit de la concurrence remonte dans les priorités : 75 % vs. 68 % en 2014 ;
- Procédures d'alerte au contraire descend dans les priorités : 53 % vs. 64 % en 2014.

Parmi les autres thèmes mentionnés : Respect des règles de contrôle des exportations.

Le budget de la direction juridique

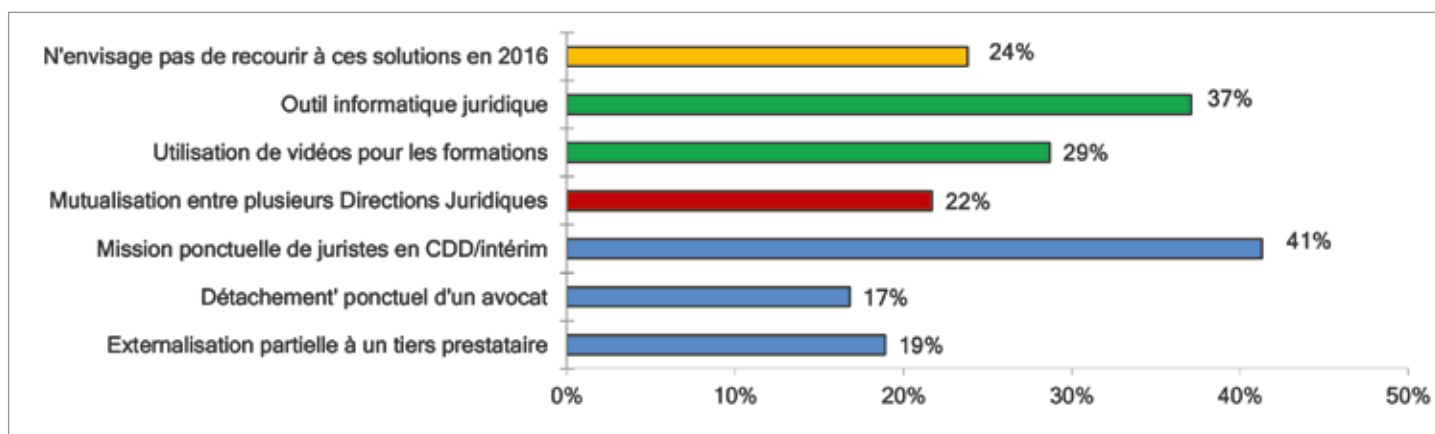
Si vous aviez un budget supplémentaire en 2016, vous souhaiteriez en priorité ?



Comme lors de l'édition 2014, la préoccupation majeure des Directeurs juridiques en ce qui concerne le management de leurs

ressources, est de pouvoir recruter des juristes et d'augmenter les salaires de leur équipe.

En 2016, envisagez-vous d'avoir recours à une ou plusieurs des solutions suivantes, notamment pour produire un service juridique de qualité à moindre coût ? (plusieurs réponses possibles)



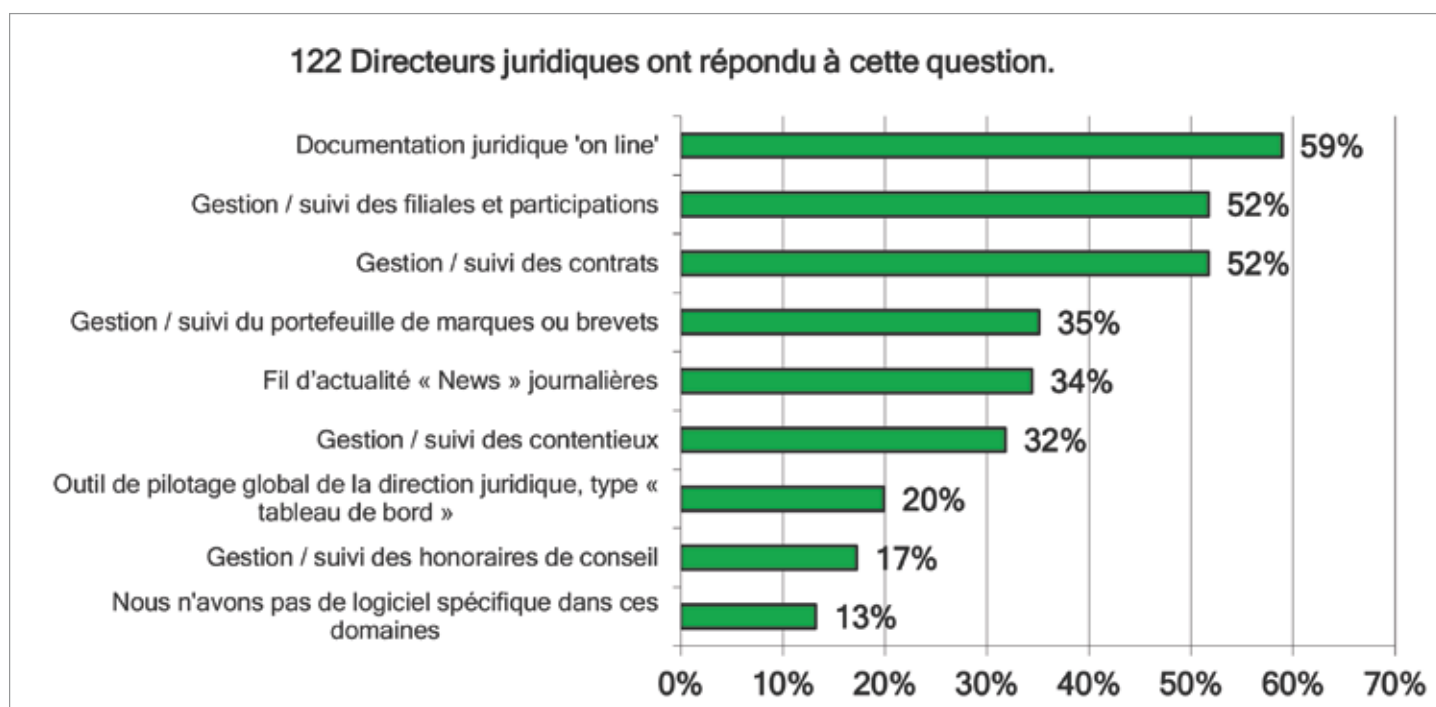
Trois types de solutions sont envisagés pour faire baisser les coûts de production, tout en produisant un service juridique de qualité : faire évoluer

- Les ressources humaines,
- Les outils, en premier lieu informatiques
- L'organisation, par la mutualisation

24 % des Directeurs juridiques du panel n'envisagent pas de mettre en œuvre une de ces solutions en 2016.

Les outils informatiques de la direction juridique

Votre direction juridique utilise-t-elle actuellement un outil informatique dans les domaines suivants ?
(plusieurs réponses possibles)



Les outils qui remportent plus de la moitié des réponses de chaque catégorie d'entreprise, classées selon le critère effectif au 31/12/2015, sont les suivants :

- Moins de 1 000 salariés : Documentation juridique on-line, Gestion des contrats
- De 1 000 à 4 999 salariés : Gestion des filiales et participations, Gestion des contrats
- De 5 000 à 9 999 salariés : Documentation juridique on-line
- De 10 000 à 49 999 salariés : Documentation juridique on-line, Gestion des filiales et participations, Gestion des contrats
- Plus de 50 000 salariés : Gestion des filiales et participations, Fil d'actualité/news journalières, Gestion du portefeuille de marques ou brevets, Documentation juridique on-line, Gestion des contrats, Gestion des contentieux

Trois quarts des Directeurs juridiques qui ont répondu à cette question ont accepté de préciser les outils utilisés.

La compilation des réponses donne la liste suivante, dans laquelle ne figurent que les outils cités par au moins 5 Directeurs juridiques :

- Documentation juridique on-line : LexisNexis, Lamyline, Editions Francis Lefebvre
- Gestion / suivi des filiales et participations : Legisway, outil 'maison', Legal Suite, PolyActe- LexisNexis
- Gestion / suivi des contrats : Contrat[™]Tech-Legisway, Legal Suite, outil 'maison'
- Gestion / suivi du portefeuille de marques ou brevets : logiciel du cabinet de PI, outil 'maison'
- Fil d'actualités / news journalières : divers éditeurs, LexisNexis, Elnet-Editions législatives
- Gestion / suivi des contentieux : Outil 'maison', Legal Suite, Legisway
- Outil de pilotage global, type tableau de bord : Outil 'maison', Excel
- Gestion / suivi des honoraires des conseils : Outil 'maison' parfois lié à ceux de la direction financière

Les indicateurs de gestion de la direction juridique

Le choix des indicateurs-clés

Pour mesurer objectivement le coût de la fonction juridique dans l'entreprise, il convient de prendre en compte les trois dimensions suivantes, qui sont complémentaires, et d'établir les ratios de gestion ci-dessous :

↳ 'Poids' de la fonction juridique dans l'entreprise :

Le poids de la fonction juridique peut être mesuré par trois ratios :

- Ratio Financier **Total Dépenses juridiques / CA**
- Ratios Effectifs **Nombre de Juristes / CA** → X juristes pour 1 Milliard € CA
Soit **CA / Nombre de juristes** → 1 juriste pour X Millions € CA

↳ Assistance administrative obtenue par les juristes au quotidien :

Cette assistance est mesurée par le ratio :

Nombre de Juristes / Effectif total de la fonction juridique

Plus ce % est élevé, moins les juristes sont assistés par les autres personnels de la direction juridique, tels que secrétaires, assistants juridiques, documentalistes, contrôleur de gestion, informaticien, ingénieurs brevets...

Et réciproquement.

↳ Degré d'externalisation de la fonction juridique

Ce degré d'externalisation se mesure à partir de deux ratios complémentaires :

- **Dépenses internes / Total Dépenses juridiques**
- **Dépenses externes / Total Dépenses juridiques**

Ainsi, pour positionner votre direction juridique par rapport à celles du panel, il convient tout d'abord d'établir vos ratios de gestion selon la méthode indiquée.

Vos ratios de gestion doivent être analysés en fonction du périmètre géographique de votre direction juridique, du secteur économique et de l'effectif de votre entreprise, car comme le montre l'étude, des différences sensibles existent selon ces critères.

Le périmètre fonctionnel de la direction juridique entre également en ligne de compte, la prise en charge de plus de fonctions rendant nécessaire une organisation appropriée.

Enfin, la question de l'internalisation ou de l'externalisation de la fonction juridique est sous-jacente dès que l'on réfléchit à l'organisation de la direction Juridique. Elle doit être analysée également à la lumière du type de travail externalisé aux conseils avocats, de son impact sur le budget global, mais également sur la motivation de l'équipe interne.



**Déjà 800 Directeurs Juridiques
et plus de 4300 Juristes d'Entreprise
dans le réseau AFJE !**

Et vous ?

Rejoignez l'AFJE ! www.afje.org

Les indicateurs de gestion sur l'ensemble du panel

Chiffres Clés 2015

Les dépenses juridiques totales s'élèvent à 0,18% du CA.

En rapportant l'effectif des juristes au Chiffre d'Affaires de l'entreprise, on trouve :

7.9 Juristes par Milliard € de CA.

soit **1 Juriste pour 127 millions € de CA.**

En 2015, les Juristes représentent 83 % de l'effectif de la direction juridique.

Les dépenses internes de la direction Juridique constituent 61 % du total des dépenses de la direction juridique. Les dépenses externes représentent 39 % du total.

Principales Evolutions par rapport à 2011⁷

En 2015, les dépenses juridiques totales représentent 0.18 % du CA pour les entreprises du panel, vs. 0.17 % en 2013 ainsi qu'en 2011.

En 2015, la proportion entre le budget interne et le budget externe s'établit à 61 / 39, sans changement notable par rapport à 2013 où elle était de 60 / 40.

En 2015, l'effectif des juristes représente 83 % de l'effectif total de la direction juridique, en nette augmentation depuis 2013 (80 %) et 2011 (75 %).

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.11%	0.18%	0.24%	0.24%	0.29%	103
Nombre de juristes / Md € CA 2015	5.0	7.9	10.5	10.0	12.1	127
CA 2015 / Juriste (M€)	84	127	168	165	200	127
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	74%	83%	81%	81%	91%	152
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	90	125	141	139	167	101
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	48	83	127	120	174	110
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	160	218	270	261	340	101
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	45%	61%	58%	58%	73%	101
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	27%	39%	42%	42%	55%	101
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	73%	83%	82%	82%	92%	147
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	90	128	142	140	165	103
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	40	66	102	99	143	111
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	157	210	246	243	300	103
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	50%	63%	61%	61%	77%	103
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	23%	38%	39%	39%	50%	103

La définition des types de dépenses juridiques ainsi que les définitions statistiques sont précisées en Annexe B.

⁷ Source : Cartographies des Directions juridiques 2014 et 2012

Les indicateurs de gestion selon le secteur économique de l'entreprise

Chiffres Clés 2015

121 réponses ont été obtenues pour l'ensemble des 22 secteurs économiques proposés, dont le détail figure en annexe C.

Pour les besoins de l'analyse, et pour préserver l'anonymat des réponses, celles-ci ont été regroupées en quatre secteurs :

Industrie	62 réponses
Distribution / Commerce	11 réponses
Services non Financiers	42 réponses
Services Financiers	6 réponses

• **Le ratio Total dépenses juridiques / CA est le plus élevé dans les services financiers, et le plus bas dans le secteur Distribution / Commerce :**

Industrie	0.18 %
Distribution / Commerce	0.06 %
Services non Financiers	0.21 %
Services Financiers	0.39 %

vs. 0.18 % sur l'ensemble du panel.

• **Distribution / Commerce présentent le ratio nombre de juristes / CA le plus bas, Services Financiers le plus élevé :**

Industrie	7.3 juristes/Milliard €
Distribution / Commerce	5.0 juristes/Milliard €
Services non Financiers	8.3 juristes/Milliard €
Services Financiers	11.8 juristes/Milliard €

vs. 7.9 juristes/Milliard € sur l'ensemble du panel.

• **L'externalisation des dépenses juridiques est la plus élevée dans le secteur Distribution / Commerce, et la plus faible dans les Services Financiers :**

Industrie	42 %
Distribution / Commerce	59 %
Services non Financiers	38 %
Services Financiers	31 %

vs. 39 % sur l'ensemble du panel.

Industrie

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.11%	0.18%	0.24%	0.24%	0.28%	52
Nombre de juristes / Md € CA 2015	4.7	7.3	10.2	10.2	10.7	62
CA 2015 / Juriste (M€)	93	137	176	176	214	62
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75%	83%	81%	81%	88%	62
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	98	136	150	150	177	52
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	100	136	136	154	57	
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	177	227	285	285	334	52
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	44%	58%	58%	58%	75%	52
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	25%	42%	42%	42%	56%	52
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	77%	83%	83%	83%	91%	62
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	99	129	147	147	170	52
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	39	75	96	96	114	57
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	159	217	246	246	300	52
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	50%	62%	63%	63%	79%	52
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	21%	38%	37%	37%	50%	52

Distribution / Commerce

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.06%	0.06%	0.11%	0.11%	0.11%	9
Nombre de juristes / Md € CA 2015	2.4	5.0	6.2	6.2	9.0	11
CA 2015 / Juriste (M€)	111	200	265	265	413	11
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	70%	83%	77%	77%	87%	11
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	67	100	95	95	110	9
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	50	160	177	177	225	9
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	160	270	272	272	289	9
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	23%	41%	47%	47%	64%	9
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	36%	59%	53%	53%	77%	9
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	70%	85%	79%	79%	90%	11
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	67	90	94	94	110	9
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	50	65	140	140	222	9
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	160	175	235	235	275	9
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	28%	63%	51%	51%	64%	9
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	36%	38%	49%	49%	72%	9

Services Non Financiers

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.14%	0.21%	0.28%	0.28%	0.30%	31
Nombre de juristes / Md € CA 2015	5.6	8.3	11.1	11.1	14.2	42
CA 2015 / Juriste (M€)	73	123	148	148	178	42
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	67%	79%	78%	78%	90%	42
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	84	129	133	133	150	29
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	46	75	110	110	157	32
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	140	218	250	250	314	29
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	49%	62%	59%	59%	71%	29
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	29%	38%	41%	41%	51%	29
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	67%	80%	79%	79%	91%	42
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	99	133	143	143	161	31
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	40	61	103	103	186	33
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	185	210	252	252	299	31
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	48%	64%	61%	61%	77%	31
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	23%	36%	39%	39%	52%	31

Services Financiers

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.39%	0.39%	0.43%	0.43%	0.51%	5
Nombre de juristes / Md € CA 2015	8.7	11.8	19.6	19.6	23.4	6
CA 2015 / Juriste (M€)	48	85	109	109	118	6
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	79%	84%	84%	84%	91%	6
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	107	200	223	223	300	5
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	30	106	104	104	174	6
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	142	367	312	312	418	5
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	60%	69%	72%	72%	81%	5
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	19%	31%	28%	28%	40%	5
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	75%	82%	83%	83%	92%	6
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	107	200	222	222	350	5
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	68	142	121	121	150	6
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	132	333	323	323	500	5
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	60%	70%	68%	68%	73%	5
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	27%	30%	32%	32%	40%	5

A noter : ce panel d'entreprises comprend exclusivement des entreprises du secteur de l'assurance et des fonds d'investissement, mais aucun établissement bancaire n'a répondu à cette partie chiffrée de l'enquête.

Les indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur juridique

Chiffres Clés 2015

126 réponses ont été obtenues comportant l'indication du périmètre géographique sous la responsabilité du Directeur juridique :

Direction juridique France	30 réponses
Direction juridique Europe, Europe du Sud, EMEA (*)	32 réponses
Direction juridique Monde hors USA	8 réponses
Direction juridique Monde inclus USA	56 réponses

* Pour les besoins de l'analyse, les réponses Europe ont été regroupées.

• Le ratio Total dépenses juridiques / CA est le plus élevé dans les directions juridiques Monde inclus USA :

Direction juridique France	0.14 %
Direction juridique Europe, Europe du Sud, EMEAI	0.18 %
Direction juridique Monde hors USA	0.14 %
Direction juridique Monde inclus USA	0.21 %

vs. 0.18 % sur l'ensemble du panel.

• Les directions juridiques Europe, ainsi que les directions juridiques Monde inclus USA présentent le ratio nombre de juristes / CA le plus élevé :

Direction juridique France	6.8 juristes/Milliard €
Direction juridique Europe, Europe du Sud, EMEAI	8.4 juristes/Milliard €
Direction juridique Monde hors USA	5.3 juristes/Milliard €
Direction juridique Monde inclus USA	8.9 juristes/Milliard €

vs. 7.9 juristes/Milliard € sur l'ensemble du panel.

• L'externalisation des dépenses juridiques est la plus élevée dans les directions juridiques Monde inclus USA :

Direction juridique France	38 %
Direction juridique Europe, Europe du Sud, EMEAI	38 %
Direction juridique Monde hors USA	33 %
Direction juridique Monde inclus USA	41 %

vs. 39 % sur l'ensemble du panel.

France

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.07%	0.14%	0.18%	0.18%	0.24%	22
Nombre de juristes / Md € CA 2015	3.6	6.8	8.0	8.0	10.1	30
CA 2015 / Juriste (M€)	99	146	201	201	282	30
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	71%	85%	81%	81%	94%	37
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	102	123	127	127	147	22
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	46	66	105	105	178	24
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	176	199	236	236	271	22
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	47%	63%	58%	58%	72%	22
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	28%	38%	42%	42%	53%	22
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	71%	86%	82%	82%	94%	37
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	102	122	124	124	136	22
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	44	62	105	105	180	23
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	164	196	233	233	271	22
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	47%	63%	58%	58%	72%	22
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	28%	38%	42%	42%	53%	22

France et Europe - France et Europe du Sud - France et EMEA

Ces trois catégories ont été regroupées comme lors de la dernière édition de la Cartographie des Directions juridiques.

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.12%	0.18%	0.28%	0.28%	0.30%	28
Nombre de juristes / Md € CA 2015	5.0	8.4	10.7	10.7	10.9	32
CA 2015 / Juriste (M€)	100	122	155	155	200	32
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	70%	77%	79%	79%	91%	39
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	93	119	164	164	192	26
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	53	94	139	139	184	26
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	143	290	303	303	418	26
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	50%	62%	57%	57%	71%	26
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	29%	38%	43%	43%	50%	26
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	67%	82%	80%	80%	93%	36
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	90	118	166	166	185	28
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	49	78	103	103	137	29
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	147	233	272	272	353	28
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	50%	65%	62%	62%	75%	28
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	25%	35%	38%	38%	50%	28

France et Monde, hors USA

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.09%	0.14%	0.18%	0.18%	0.28%	8
Nombre de juristes / Md € CA 2015	4.0	5.3	7.9	7.9	12.6	8
CA 2015 / Juriste (M€)	80	191	200	200	250	8
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	81%	85%	81%	81%	89%	10
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	63	110	147	147	200	9
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	25	83	178	178	150	9
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	159	225	325	325	270	9
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	41%	67%	62%	62%	86%	9
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	14%	33%	38%	38%	59%	9
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	76%	85%	81%	81%	89%	10
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	83	122	155	155	200	9
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	40	65	113	113	70	9
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	150	193	268	268	336	9
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	56%	74%	68%	68%	86%	9
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	14%	26%	32%	32%	44%	9

France et Monde, inclus USA

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.13%	0.21%	0.25%	0.25%	0.29%	44
Nombre de juristes / Md € CA 2015	6.0	8.9	10.8	10.8	12.7	56
CA 2015 / Juriste (M€)	79	113	157	157	166	56
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75%	83%	82%	82%	88%	66
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	83	128	134	134	162	44
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	44	100	123	123	173	51
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	172	211	255	255	308	44
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	44%	59%	58%	58%	75%	44
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	25%	41%	42%	42%	56%	44
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	75%	83%	82%	82%	89%	64
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	83	136	133	133	161	44
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	40	69	98	98	138	50
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	163	213	232	232	285	44
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	48%	61%	61%	61%	77%	44
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	23%	39%	39%	39%	52%	44

Les indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise

Chiffres Clés 2015

121 réponses ont été obtenues comportant l'indication de l'effectif de l'entreprise au 31 décembre 2015 :

Entreprises < 1.000 salariés	33 réponses
Entreprises entre 1.000 et 5.000 salariés	32 réponses
Entreprises entre 5.000 et 10.000 salariés	19 réponses
Entreprises entre 10.000 et 50.000 salariés	23 réponses
Entreprises > 50.000 salariés	14 réponses

• **Le ratio Total dépenses juridiques / CA est le plus élevé dans les entreprises de moins de 5.000 salariés :**

Entreprises < 1.000 salariés	0.23 %
Entreprises entre 1.000 et 5.000 salariés	0.20 %
Entreprises entre 5.000 et 10.000 salariés	0.17 %
Entreprises entre 10.000 et 50.000 salariés	0.16 %
Entreprises > 50.000 salariés	0.18 %

vs. 0.18 % sur l'ensemble du panel.

• **Les directions juridiques des entreprises de moins de 1.000 salariés présentent le ratio nombre de juristes / CA le plus élevé :**

Entreprises < 1.000 salariés	10 juristes/Milliard €
Entreprises entre 1.000 et 5.000 salariés	7.5 juristes/Milliard €
Entreprises entre 5.000 et 10.000 salariés	7.0 juristes/Milliard €
Entreprises entre 10.000 et 50.000 salariés	8.8 juristes/Milliard €
Entreprises > 50.000 salariés	6.7 juristes/Milliard €

vs. 7.9 juristes/Milliard € sur l'ensemble du panel.

• **L'externalisation des dépenses juridiques est la plus élevée dans les entreprises de plus de 10.000 salariés :**

Entreprises < 1.000 salariés	34 %
Entreprises entre 1.000 et 5.000 salariés	43 %
Entreprises entre 5.000 et 10.000 salariés	38 %
Entreprises entre 10.000 et 50.000 salariés	46 %
Entreprises > 50.000 salariés	50 %

vs. 39 % sur l'ensemble du panel.

Comme constaté dans les éditions précédentes de la Cartographie des Directions juridiques, l'externalisation de la fonction juridique croît avec la taille de l'entreprise, notamment car la complexité et l'enjeu des sujets croît, et également en raison de la multiplicité des juridictions concernées.

Moins de 1.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.15%	0.23%	0.28%	0.28%	0.29%	26
Nombre de juristes / Md € CA 2015	6.0	10.0	14.6	14.6	16.0	33
CA 2015 / Juriste (M€)	63	100	143	143	167	33
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	67%	80%	78%	78%	100%	33
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	78	100	148	148	165	26
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	43	75	130	130	163	30
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	137	185	272	272	330	26
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	50%	66%	62%	62%	79%	26
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	21%	34%	38%	38%	50%	26
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	67%	83%	81%	81%	100%	33
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	79	100	149	149	166	26
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	25	55	94	94	125	30
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	137	194	247	247	323	26
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	50%	65%	65%	65%	82%	26
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	18%	35%	35%	35%	50%	26

Entre 1.000 et 5.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.12%	0.20%	0.26%	0.26%	0.29%	28
Nombre de juristes / Md € CA 2015	5.5	7.5	10.1	10.1	12.7	32
CA 2015 / Juriste (M€)	89	134	146	146	180	32
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	67%	78%	76%	76%	84%	32
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	94	118	142	142	158	27
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	50	100	122	122	163	27
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	178	217	264	264	365	27
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	45%	57%	57%	57%	71%	27
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	29%	43%	43%	43%	55%	27
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	67%	79%	77%	77%	86%	32
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	88	119	137	137	161	28
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	50	64	97	97	140	28
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	150	200	234	234	276	28
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	51%	63%	61%	61%	73%	28
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	27%	37%	39%	39%	49%	28

Entre 5.000 et 10.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.09%	0.17%	0.26%	0.23%	0.29%	13
Nombre de juristes / Md € CA 2015	4.5	7.0	8.5	8.5	10.3	19
CA 2015 / Juriste (M€)	99	143	168	168	221	19
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	80%	83%	83%	83%	88%	19
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	113	150	164	164	190	12
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	49	87	118	118	188	15
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	193	221	288	288	374	12
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	47%	62%	60%	60%	76%	12
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	24%	38%	40%	40%	53%	12
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	80%	83%	83%	83%	89%	19
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	105	150	171	171	180	13
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	44	88	118	118	186	15
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	198	206	287	287	394	13
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	44%	64%	61%	61%	76%	13
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	24%	36%	39%	39%	56%	13

Entre 10.000 et 50.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.08%	0.16%	0.24%	0.24%	0.34%	20
Nombre de juristes / Md € CA 2015	3.6	8.8	9.6	9.6	12.6	23
CA 2015 / Juriste (M€)	80	113	194	194	279	23
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	77%	83%	82%	82%	89%	23
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	106	133	130	130	162	20
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	40	100	131	131	174	22
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	214	260	271	271	302	20
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	41%	54%	56%	56%	76%	20
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	24%	46%	44%	44%	59%	20
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	78%	86%	85%	85%	91%	23
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	116	138	139	139	162	20
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	39	100	121	121	187	22
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	188	259	270	270	301	20
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	43%	59%	57%	57%	75%	20
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	25%	41%	43%	43%	57%	20

Plus de 50.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2015	0.09%	0.18%	0.15%	0.15%	0.21%	10
Nombre de juristes / Md € CA 2015	2.6	6.7	6.8	6.8	9.1	14
CA 2015 / Juriste (M€)	110	149	265	265	394	14
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	79%	83%	85%	85%	90%	14
Dépenses juridiques internes 2015 (K€) / Juriste	89	114	137	137	182	10
Dépenses juridiques externes 2015 (K€) / Juriste	63	99	162	162	178	10
Total Dépenses juridiques 2015 (K€) / Juriste	160	202	299	299	353	10
Dép. jur. internes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	44%	50%	54%	54%	60%	10
Dép. jur. externes 2015 / Total dépenses juridiques (%)	40%	50%	46%	46%	56%	10
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	77%	84%	84%	84%	87%	14
Dép. jur. internes France 2015 (K€) / Juriste	104	121	133	133	165	10
Dép. jur. externes France 2015 (K€) / Juriste	52	89	91	91	127	10
Total Dép. juridiques France 2015 (K€) / Juriste	190	229	224	224	254	10
Dép. jur. internes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	47%	61%	62%	62%	74%	10
Dép. jur. externes France 2015 / Total dép. juridiques France (%)	26%	39%	38%	38%	53%	10

Comparaisons internationales

La comparaison internationale est rendue possible grâce au partenariat de Lexqi Conseil avec Rees Morrison, fondateur de General Counsel Metrics LLC.

	Enquête General Counsel Metrics			Cartographie des Directions Juridiques
	USA	Canada	UK	
Total Dépenses juridiques / Chiffre d'Affaires (%)	0,42%	0,45%	0,30%	France 0,18%
Nombre de juristes / Milliard \$ CA	4,6	5,3	7,4	5,9
Nombre de juristes / Milliard € CA	6,2	7,0	9,8	7,9
Dépenses juridiques internes / Total dépenses juridiques (%)	42%	41%	39%	61%
Nombre de participants	791	54	27	127

Taux moyen sur la période : 1€ = 1.33 \$ soit 1\$ = 0.752 €

Les informations communiquées par General Counsel Metrics sont basées sur les données collectées auprès de directions juridiques en 2014 et 2015.

Les tendances constatées lors des précédentes éditions de la Cartographie des directions juridiques se maintiennent :

- **Le coût global de la fonction juridique relativement au chiffre d'affaires est environ deux fois moindre en France qu'aux Etats-Unis** : 0.18 % du chiffre d'affaires vs. 0.42 %.

- **La fonction juridique est beaucoup plus internalisée en France qu'aux Etats-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne** : 61 % des dépenses juridiques sont des dépenses internes, vs. environ 40 % dans ces trois autres pays.
- On compte 7.9 juristes par Milliard d'euros en France, mais seulement 6.2 aux Etats-Unis, ce qui est cohérent avec le degré d'internalisation observé.

Annexes

A. Contact

Hélène Trink, Fondatrice de Lexqi Conseil et Conseil en management des professions juridiques, est l'auteure de cette étude.

Si vous souhaitez une analyse personnalisée des ratios de votre direction juridique, qui vous permette de la situer par rapport

aux caractéristiques générales et aux tendances qui se dégagent des réponses du panel, vous pouvez contacter Hélène Trink, qui sera en mesure de réaliser cette étude, et ce dans le respect des règles de confidentialité qui ont présidé à cette enquête.

B. Définitions

Définitions :

Effectif : Trois catégories ont été distinguées : les juristes, les assistants juridiques et les personnels Support de la direction juridique (secrétaire, documentaliste, informaticien, etc...)

Dépenses internes : Les frais de personnel incluent les rémunérations brutes chargées de l'ensemble de l'effectif de la direction juridique (juristes, assistants juridiques et personnels Support), les frais de formation et toutes les dépenses directement rattachées au personnel.

Dépenses externes : Il s'agit des honoraires des conseils avocats et autres prestataires externes (notaires, huissiers, arbitres, etc...).

Le budget externe ne comprend pas les montants éventuels des dommages-intérêts reçus ou versés.

Total Dépenses juridiques

= Dépenses internes + Dépenses externes

A noter : Les éléments demandés aux Directeurs juridiques contactés ont permis de calculer deux séries d'indicateurs de gestion :

- Dépenses et Effectifs de la Direction juridique sur l'ensemble du périmètre géographique
- Dépenses et Effectifs de la Direction juridique sur la France uniquement

Quartile – Médiane – Moyenne – Moyenne réduite

« Si on ordonne une distribution de salaires, de revenus, de chiffre d'affaires..., les **quartiles** sont les valeurs qui partagent cette distribution en quatre parties égales.

Ainsi, pour une distribution de salaires :

- le **premier quartile** est le salaire au-dessous duquel se situent 25 % des salaires ;
- le **deuxième quartile** est le salaire au-dessous duquel se situent 50 % des salaires ; c'est la **médiane** ;
- le **troisième quartile** est le salaire au-dessous duquel se situent 75 % des salaires.

Le premier quartile est, de manière équivalente, le salaire au-dessus duquel se situent 75 % des salaires ; le deuxième quartile est le salaire au-dessus duquel se situent 50 % des salaires, et le troisième quartile le salaire au-dessus duquel se situent 25 % des salaires »

Source : site de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE)

<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/quartiles.htm>

La **moyenne** est l'indicateur le plus simple pour résumer l'information fournie par un ensemble de données statistiques : elle est égale à la somme de ces données divisée par leur nombre.

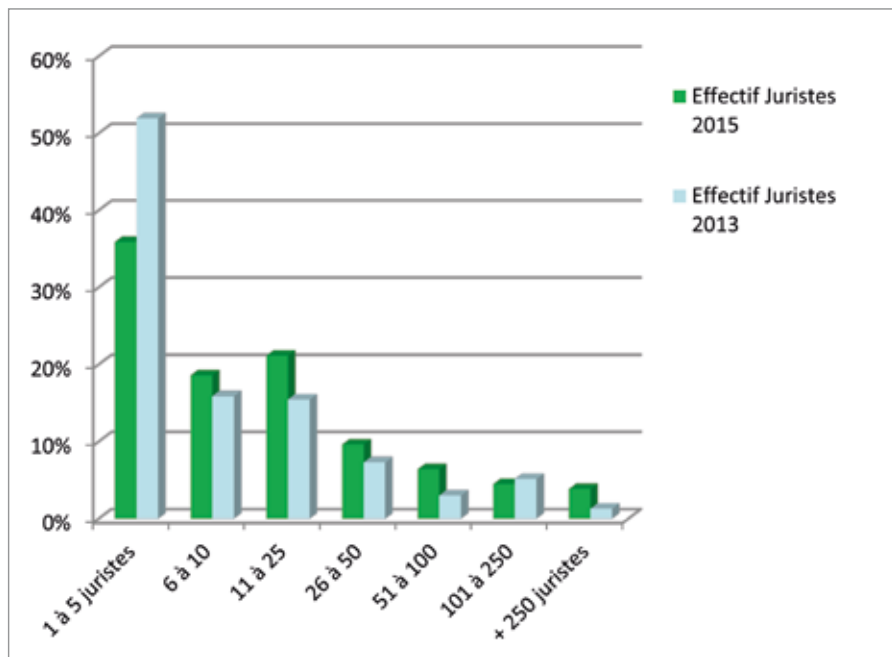
La **moyenne d'une distribution n'est pas toujours le meilleur indicateur : la médiane est souvent plus pertinente.**

La **moyenne réduite** calcule la moyenne d'une série de données après avoir éliminé un pourcentage d'observations aux extrémités inférieure et supérieure de la distribution, et ce pour exclure les valeurs extrêmes qui sont atypiques.

C. Les directions juridiques du panel

Effectif 2015 de la direction juridique (en ETP - Equivalent Temps Plein)

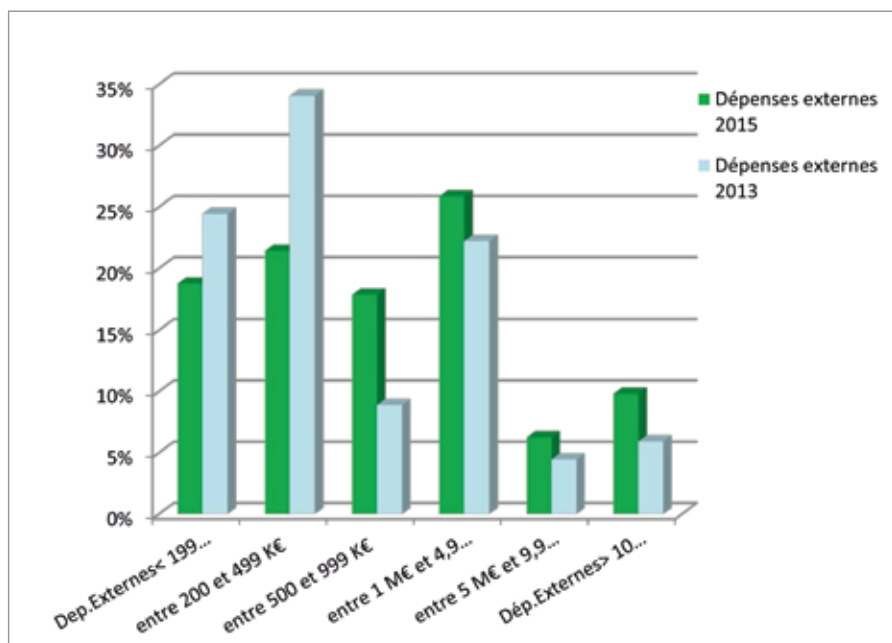
L'effectif médian des directions juridiques du panel au 31/12/ 2015 est de 9 juristes (dont 6 juristes France), 1 assistant juridique (dont 1 France), 1 personne Support.



En 2015, les directions juridiques ayant plus de 11 juristes représentent 45 % des répondants à l'enquête, vs. 31 % en 2013.

Montant 2015 des dépenses juridiques

Dans les directions juridiques du panel, la médiane des dépenses juridiques externes 2015 est de 700 K€, la médiane des dépenses internes est de 900 K€.

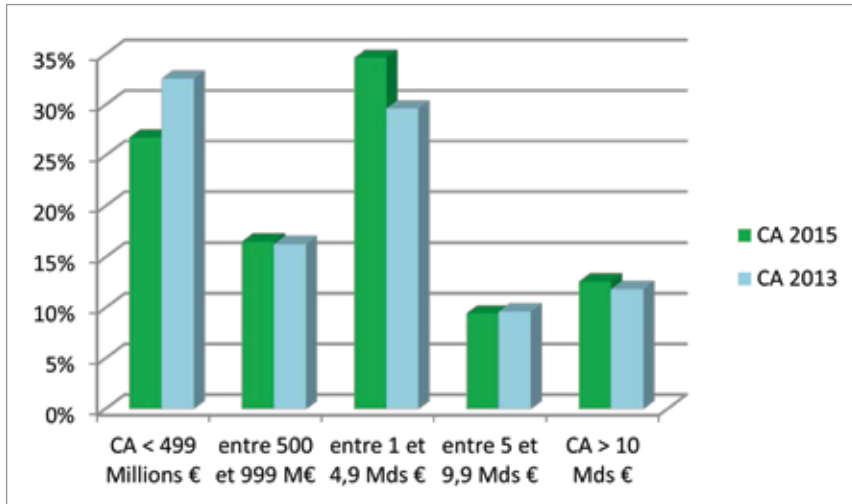


En 2015, les directions juridiques ayant des dépenses externes <500 K€ représentent 40 % du panel, vs. 58 % en 2013.

En 2015, les directions juridiques ayant des dépenses externes > 5 M€ représentent 16 % du panel, vs. 10 % en 2013.

D. Les entreprises du panel

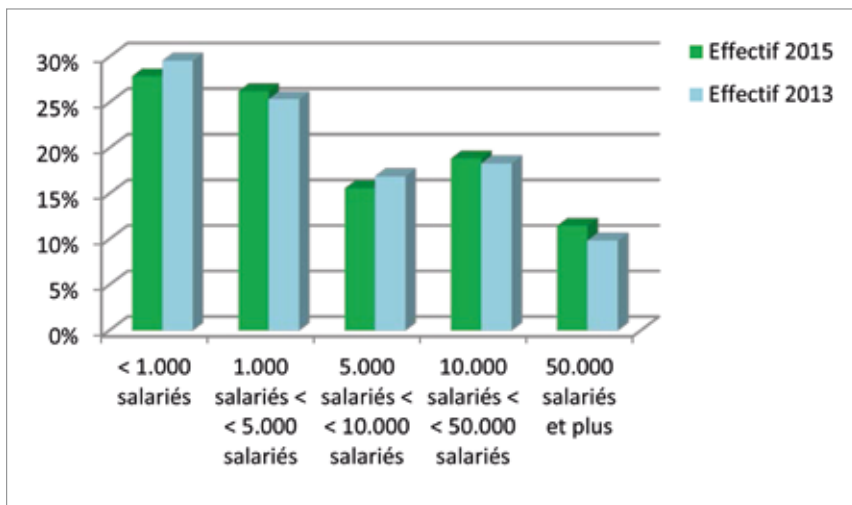
Chiffre d'Affaires 2015



Le chiffre d'affaires médian des entreprises du panel est de 1,2 Milliard € en 2015 vs. 1 Milliard € en 2013.

En 2015, les entreprises de moins de 1 Milliard € de CA représentent 43 % du panel vs. 49 % en 2013.

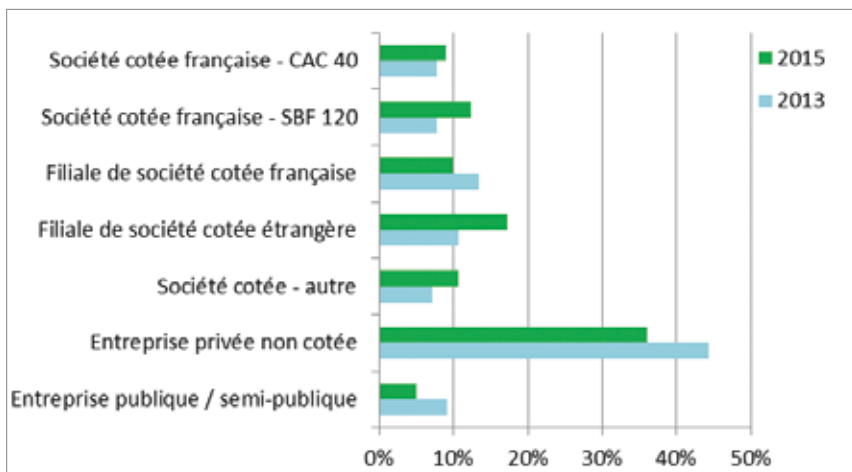
Effectif de l'entreprise au 31/12/2015



En 2015, les entreprises des moins de 5.000 salariés représentent 54 % du panel vs. 55 % en 2013.

La répartition des entreprises du panel selon l'effectif total de l'entreprise reste stable.

Type de société

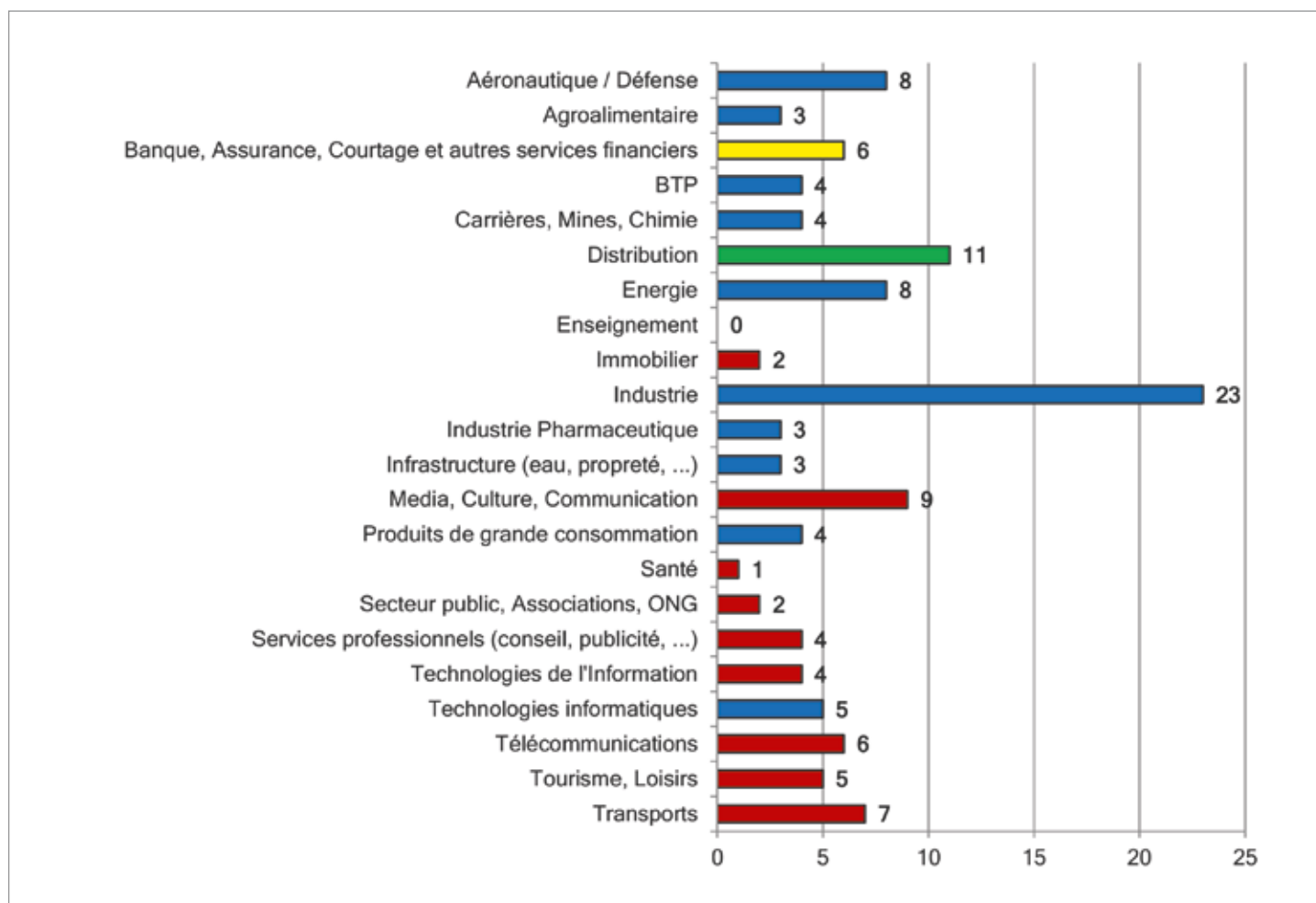


En 2015, les sociétés cotées représentent 59 % du panel, vs. 46 % en 2013.

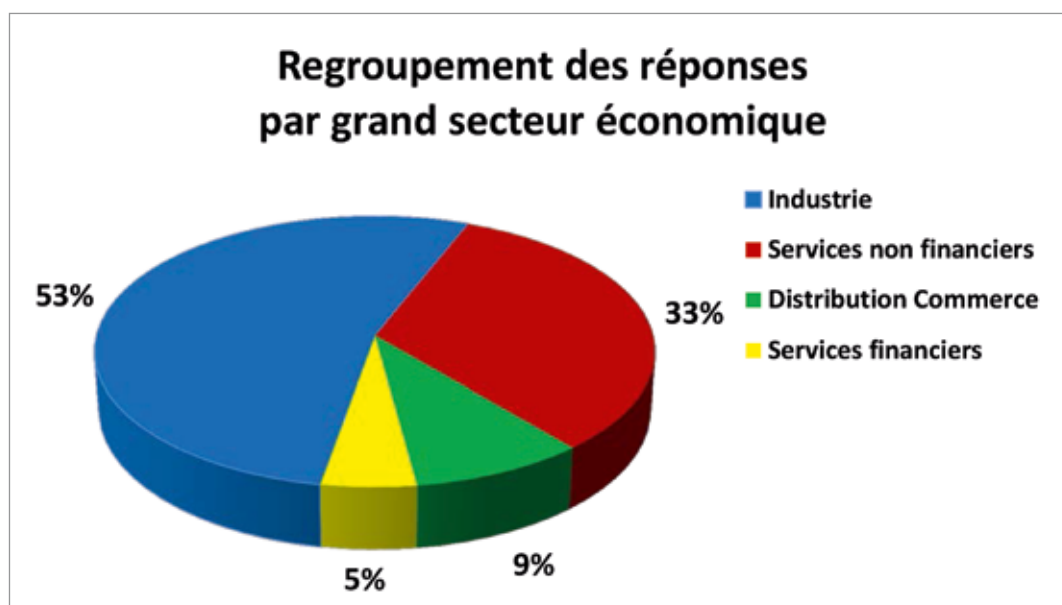
Secteur économique principal de l'entreprise

Comme lors des éditions précédentes de la Cartographie des directions juridiques, tous les secteurs économiques sont représentés dans le panel, à l'exception de l'enseignement.

Le nombre de réponses par secteur économique figure dans le tableau ci-dessous :



Regroupements réalisés pour calculer les indicateurs de gestion





LEXqi Conseil assiste la direction juridique depuis la définition de ses missions au service de la stratégie de l'entreprise, jusqu'à la mise en place de l'organisation et des outils de management de la fonction.

LEXqi Conseil réalise régulièrement la Cartographie des Directions juridiques, en partenariat avec le Cercle Montesquieu et l'AFJE. Cette enquête met en évidence les principales caractéristiques des directions juridiques en France, et notamment leur composition, leur rattachement, leur fonctionnement et leur budget, et permet de suivre les évolutions d'une année sur l'autre.

EXEMPLES DE MISSIONS RÉALISÉES POUR DES DIRECTIONS JURIDIQUES

Optimiser les ressources et maîtriser les coûts

- Audit de la fonction juridique.
- Optimisation du budget de la direction juridique.
- Revue des process de recours aux cabinets d'Avocats et assistance à la définition de la méthodologie de sélection des Conseils.

Mesurer la Performance

- Assistance à la définition du tableau de bord de la direction juridique

Organiser et animer l'équipe

- Structuration de l'équipe des juristes internes. Centralisation vs. décentralisation. Prise en compte de la dimension internationale. Internalisation vs. Externalisation.
- Assistance à l'évaluation de la performance des juristes.
- Animation du séminaire de l'équipe juridique.

Répondre aux attentes des clients internes

- Réalisation de l'étude de satisfaction des clients internes.

LexisNexis, Partenaire de la performance de votre entreprise

Découvrez nos solutions LexisNexis pour les Directions juridiques

Lexis 360® Entreprises

Le portail juridique nouvelle génération

- **Trouvez** les réponses à toutes vos questions juridiques
- **Gagnez** en réactivité sur l'actualité
- **Profitez** de contenus synthétiques et pratiques
- **Optimisez** votre gestion juridique des risques

www.lexis360entreprises.fr

Lexis® Legal Manager

La solution de rédaction et de gestion des documents juridiques en entreprise

- **Créez et rédigez** facilement de nouveaux contrats
- **Intégrez** vos propres documents juridiques
- **Bénéficiez** d'un contenu inédit de contrats LexisNexis
- **Sécurisez** et pilotez en mode collaboratif vos activités juridiques

www.lexislegalmanager.fr

LexisNexis® Compliance Assurance

Pilotez et sécurisez votre gestion de la conformité

- **Exhaustivité** des normes assurance
- **Diagnostic** et aide à la décision
- **Tableaux de bord**
- **Veille et alertes** en continu



La semaine Juridique Entreprise et Affaires et son supplément

Revue internationale de la Compliance et de l'Éthique des affaires

La première revue à dimension internationale dédiée à la compliance et à l'éthique des affaires intégrant des contributions rédigées en anglais.

**Revue disponible en format papier en tant que supplément à la Semaine Juridique Edition Entreprise et Affaires et en ligne sur Lexis 360® Entreprises module Compliance/Pénal.*