

### 5<sup>ème</sup> ÉDITION DE LA CARTOGRAPHIE DES DIRECTIONS JURIDIQUES

« Actualité et évolution de la fonction juridique dans les entreprises en France »

Paris le 9 juin 2016 – Présentés hier soir dans les locaux de Latham & Watkins, les résultats de la 5<sup>ème</sup> édition de la Cartographie des Directions juridiques apportent une nouvelle fois un éclairage de première importance sur les tendances et les évolutions de la fonction juridique dans les entreprises, en France. Cette étude a été réalisée par LEXqi Conseil en partenariat avec le Cercle Montesquieu et l'AFJE et sous le parrainage de 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.

Cette année, la Cartographie a mobilisé 179 Directeurs juridiques dont les équipes totalisent 6500 juristes dans le monde et 3500 juristes en France, soit plus de 20% de l'effectif de la profession. Les répondants sont membres de l'une ou l'autre des deux associations partenaires de la Cartographie des Directions juridiques, l'AFJE et le Cercle Montesquieu. « *Les résultats de cette enquête démontrent le dynamisme de la profession juridique* » commente Hélène Trink, fondatrice de LEXqi Conseil, experte en management de la fonction juridique. « *Il est intéressant de noter que les sociétés cotées représentent cette année 59% des répondants contre seulement 46% lors de la précédente édition publiée en 2014, avec un chiffre d'affaires médian également plus élevé de 1,2 milliards € contre 1 milliard précédemment.* »

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

#### Directeur Juridique : les évolutions et l'importance de la fonction

La fonction de Directeur juridique voit son périmètre d'action s'élargir d'une année à l'autre, et se tourne de plus en plus vers l'international. On observe ainsi une diversification des missions qui vont du Secrétariat du Conseil à la Gestion des risques en passant par la Conformité/éthique/compliance. De plus, ce périmètre d'action s'étend au-delà de la France pour plus de 76% des Directeurs juridiques ayant répondu à l'enquête. L'aspect international est plus marqué de même que les missions de Secrétariat général.

L'importance de la place du Directeur juridique ressort également de cette enquête, il est en effet le plus souvent membre des instances de direction de son entreprise. Plus de 63% d'entre eux déclarent faire partie d'un Comité de direction de leur entreprise.

« *L'étude confirme les tendances observées selon lesquelles les grands indicateurs de la Direction juridique sont relativement stables, et je note avec satisfaction le rattachement de la Direction juridique, par l'intermédiaire de son Directeur juridique, à la Direction générale* » comment François Pinon, Directeur juridique d'Accor et administrateur de l'AFJE, qui rajoute « *cette évolution notable confirme le poids et la représentation croissante de la fonction juridique dans l'entreprise. Il s'agit moins d'une question statutaire que d'une capacité du juriste à évoluer dans un environnement qui lui permet de donner des opinions en toute indépendance.* »

Nicolas Guérin, Directeur juridique d'Orange et Président du Cercle Montesquieu, souligne : « *ce panorama de la profession est très utile pour montrer l'étendue de notre action, y compris en interne quand vient l'heure de discuter nos budgets. Cette étude démontre le dynamisme de la profession : les effectifs augmentent, les sujets que nous traitons se renouvellent. La profession des juristes en France crée de l'emploi alors qu'elle est une fonction support. Il y a un besoin juridique en croissance très net.* »

## Le Directeur juridique administrateur de sociétés

---

L'étude constate que 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.

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 alors qu'il pourrait participer à diversifier les fonctions représentées au sein du conseil d'administration.

## Parité dans la Direction Juridique

---

La féminisation des équipes juridiques s'est accrue sensiblement depuis la dernière étude, tant en France qu'à l'étranger :

- 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

## Les nouveaux enjeux des Données Personnelles, du Big Data et de la Conformité au sein de Directions Juridiques

---

Reflet des évolutions numériques, 1 entreprise sur 2 du panel a un Correspondant Informatique et Libertés. Le Big Data fait partie des grands projets numériques des entreprises dans lequel plus de 88% des Directions juridiques sont impliquées. À cet égard, Nicolas Guérin souligne à quel point « *la profession est en amont sur les sujets en pointe tel que le Big Data* ».

Les entreprises qui ont démarré la réflexion sur la mise en œuvre du nouveau règlement européen le font majoritairement sous la responsabilité du Directeur juridique. « *33% des entreprises n'ont toutefois pas encore entamé leur réflexion relative à la mise en œuvre du nouveau règlement européen sur les données personnelles. Il reste certes un peu de temps pour démarrer ce chantier, mais il faut garder à l'esprit que la préparation sera longue eu égard notamment aux efforts de sensibilisation et de formation que les entreprises devront déployer sur ce sujet* » rajoute Myria Saarinen, associé de Latham & Watkins qui accompagne un certain nombre de grands groupes sur ces questions.

En général, la Direction juridique est en avance sur les grands projets touchant les entreprises. « *Tous ces projets sont passionnants pour nos équipes car ils rendent les juristes très opérationnels, assure François Pinon. Il ne s'agit pas pour eux de dire "oui" ou "non" en restant en marge du business mais de s'y impliquer très concrètement en montrant la voie juridique qu'il est possible d'emprunter* ».

Concernant les questions de conformité, le rattachement du Compliance Officer au sein des entreprises du panel 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

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

- 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

### Les outils informatiques de la Direction juridique

Sur les 122 Directeurs juridiques ayant répondu à la question, plus de 50% d’entre eux confirment avoir une documentation juridique ‘on-line’, un outil de gestion et suivi des filiales et participations et un outil de gestion et suivi des contrats. « *Les équipes de LexisNexis sont une fois de plus heureuses de contribuer à cette étude qui permet d’anticiper les grandes évolutions de la profession et, à ce titre, de pouvoir mieux les accompagner par des solutions éditoriales encore plus pertinentes* », commente Jean-Marc Thomas, Directeur du développement de LexisNexis.

### Les indicateurs-clés de gestion de la Direction juridique en 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
- Les Juristes représentent 83 % de l’effectif de la Direction Juridique vs. 75% en 2011
- Les dépenses internes de la Direction Juridique constituent 61 % du total des dépenses de la Direction Juridique

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.

Enfin, les tendances constatées auparavant sur les comparaisons internationales se maintiennent :

- Le coût global de la fonction juridique relativement au chiffre d’affaires est environ deux fois moindre en France (0.18%) qu’aux États-Unis (0.42%)
- La fonction juridique est beaucoup plus internalisée en France (7.9 juristes par milliard €) qu’aux États-Unis (6.2 juristes par milliard €)

\*\*\*

#### **AFJE (Association Française des Juristes d’Entreprise)**

l’AFJE est la première organisation professionnelle des juristes d’entreprise en France. Elle réunit 4500 adhérents, dont plus de 700 directeurs juridiques. Sa mission phare, depuis plus 45 ans, est la promotion des directions juridiques et de la profession de Juriste d’Entreprise au service de la compétitivité de l’entreprise. [www.afje.org](http://www.afje.org)

#### **Cercle Montesquieu**

Le Cercle Montesquieu est l’association des Directeurs juridiques de tous les principaux secteurs d’activité, d’entreprises privées, publiques et d’institutions reconnues en France. Il constitue, un des premiers lieux de réflexion sur la fonction de Directeur juridique dans l’entreprise et sur ses aspects managériaux. .  
[www.cercle-montesquieu.fr](http://www.cercle-montesquieu.fr)

#### **Latham & Watkins**

Latham & Watkins est l’un des tout premiers cabinets d’avocats d’affaires internationaux, avec plus de 2000 avocats présents dans 32 bureaux répartis en Europe, aux États-Unis, au Moyen-Orient et en Asie. [www.lw.com](http://www.lw.com)

#### **LexisNexis**

Éditeur de médias spécialisés dans l’information juridique, économique et financière, LexisNexis offre à ses clients, professionnels du droit et étudiants – un accès innovant à tous les contenus utiles à leur pratique.  
[www.lexisnexis.fr](http://www.lexisnexis.fr)

#### **Lexqi Conseil**

Cabinet de conseil spécialisé dans le management des cabinets d’avocats et des directions juridiques. [www.lexqi.com](http://www.lexqi.com)

## CARTOGRAPHIE DES DIRECTIONS JURIDIQUES 2016 – INFOGRAPHIE

### Contexte

5<sup>ème</sup> édition de la Cartographie des Directions Juridiques, réalisée par voie électronique du 8 au 28 mars 2016 auprès de 1 000 Directeurs Juridiques membres de l'une ou l'autre des associations partenaires de l'étude, l'AFJE et le Cercle Montesquieu.

Le panel est composé de 59% de sociétés cotées (CAC 40, SBF 120, filiales françaises d'entreprises internationales) de tous les secteurs économiques contre 47% en 2014. Le chiffre d'affaires médian des entreprises du panel est de 1,2 milliard d'euros en 2015.

### La fonction de Directeur juridique

#### Que font-ils ?

- **65%** Secrétariat du conseil
- **66%** Conformité/Éthique/Compliance
- **58%** Gestion des Risques/Assurances

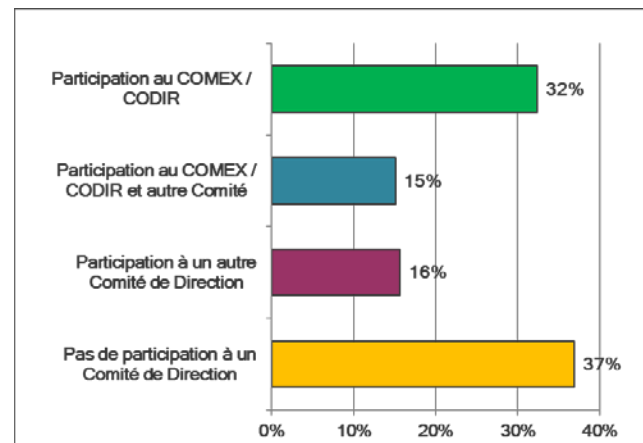
#### Une fonction internationale

**76%** des Directeurs juridiques voient leur périmètre géographique s'étendre au-delà de la France. Un pourcentage en progression

#### Les Directeurs juridiques sont très souvent rattachés à la Direction Générale/Présidence

- **56%** des Directeurs juridiques sont rattachés à la Direction Générale / Présidence
- **23%** sont rattachés à la Direction juridique Groupe ou Région
- **11%** à la Direction financière
- **10%** au Secrétariat Général
- **1%** au Directeur administratif

#### Quels comités de direction ?



#### Membres de quelles associations de juristes ?

**26%** des Directeurs juridiques qui ont répondu sont membres des deux associations



### Directeur juridique administrateur de sociétés

**1/3**

des Directeurs juridiques ont un mandat d'administrateur de sociétés au sein de leur groupe

- **32%** des Directeurs juridiques sont administrateurs d'une ou plusieurs filiales de leur Groupe
- **6%** sont administrateurs de sociétés en dehors de leur groupe
- Le critère Homme/Femme fait apparaître une nette différence de positionnement : **44%** des 108 Directeurs juridiques sont administrateurs mais seulement **25%** des 71 Directrices juridiques sont des administratrices de sociétés

## Parité dans la Direction Juridique

Parmi les 179 Directeurs juridiques qui ont répondu à l'enquête, 108 soit 60 % sont des hommes, 71 soit 40 % sont des femmes.

La composition des équipes juridiques est très largement féminine :

- **82 %** des Directions juridiques ont un effectif de juristes majoritairement féminin sur l'ensemble de leur périmètre
- **85 %** des Directions juridiques France ont un effectif de juristes majoritairement féminin

## Enjeux de Compliance & Conformité

152 Directeurs juridiques ont répondu aux questions sur la Compliance.



- **33%** des Compliance Officers sont rattachés à la Direction juridique
- **74%** des répondants indiquent avoir défini un programme de « Compliance »
- Les thèmes pris en charge par les programmes de compliance portent principalement sur :
  - **La lutte contre la corruption**
  - **La lutte contre la fraude**
- Le thème de la « Compliance » est plus affirmé qu'auparavant

## Données Personnelles et Big Data

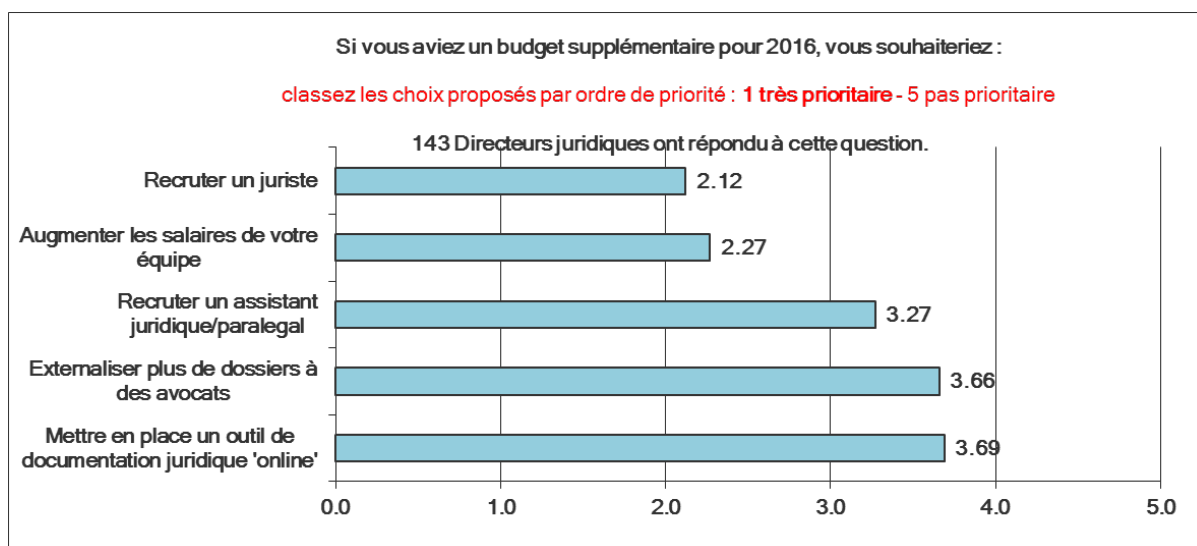
154 Directeurs juridiques ont répondu aux questions sur le Big Data.



- Lorsqu'il y a un CIL, il est rattaché à la Direction Juridique dans un peu moins de la moitié des cas
- **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

⇒ **La Direction juridique est en avance sur les grands projets, notamment le Big Data.**

## Budget de la Direction juridique



Les ratios importants :

- Les dépenses de la Direction juridique rapportées au CA représentent : **0,18%** (0,17% en 2013)
- La part des dépenses internes de la Direction juridique par rapport aux dépenses totales de la Direction représente **61%** (pas d'évolution)
- Le nombre de juristes rapporté au CA correspond à environ **8 juristes pour traiter plus d'un milliard d'euros de CA**
- Le nombre de juristes rapporté à l'effectif total de la Direction juridique est de **83%** (vs. 80% en 2013), les juristes représentent une proportion plus élevée dans le budget de la Direction