



## Cartographie des directions juridiques 2021

Réalisée par LEXqi Conseil

En partenariat avec  
le Cercle Montesquieu et  
l'Association Française des Juristes  
d'Entreprise

Avec le parrainage  
du cabinet Baker McKenzie  
et de LexisNexis

**DOSSIER DE PRESSE**

## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

### **Directeur juridique : une fonction de plus en plus centrale**

Les tendances d'évolution de la fonction de Directeur juridique se confirment dans le temps. On constate ainsi qu'elle est de plus en plus tournée vers l'international – 75 % des Directeurs juridiques ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France, contre 70 % en 2018 ; de plus en plus stratégique - trois Directeurs juridiques sur quatre sont impliqués dans les COMEX/CODIR de leur entreprise, contre deux sur trois en 2018 ; et que son périmètre fonctionnel se consolide - les domaines Conformité / Éthique / Compliance, et Données Personnelles sont aujourd'hui rattachés aux directions juridiques dans 77 % des cas, contre environ 70 % en 2018.

### **Pandémie : direction juridique, acteur de la sortie de crise**

La moitié des directions juridiques déclare que leur périmètre a été impacté par la pandémie, et que cela s'est traduit par leur sollicitation sur de nouveaux domaines du droit. Dans le même temps, 27 % ont pu recruter, 8 % ont dû mettre des juristes en chômage partiel et 14 % d'entre eux ont dû réduire l'effectif des juristes de leur équipe.

En parallèle, les directions juridiques rapportent une visibilité accrue de leur fonction dans ce nouveau contexte. Ainsi, en 2020, quatre entreprises sur cinq ont mis en place une cellule de gestion de crise pour affronter la pandémie et les Directeurs juridiques ont participé à cette cellule dans deux entreprises sur trois.

### **Le Directeur juridique, gestionnaire du risque dans l'entreprise**

En 2020, 85 % des entreprises du panel ont déployé un programme de conformité. Cette proportion s'élève à 95% pour les entreprises de plus de 5000 salariés. La fonction juridique est au cœur des stratégies de gestion du risque. Lorsqu'un sinistre est survenu dans l'un des domaines couverts par le plan de conformité, trois Directeurs juridiques sur quatre sont directement intervenus.

### **Le Directeur juridique, administrateur de sociétés**

En 2020, 35 % des Directeurs juridiques avaient un mandat d'administrateur de sociétés ou d'association / fondation contre 30 % en 2018. Une augmentation qui s'explique notamment par la prise en compte, dans cette édition, des mandats d'administrateur d'association. La majorité des administrateurs le sont d'une ou plusieurs filiales du groupe qui les emploie. Seuls 4 % des Directeurs juridiques ont un mandat d'administrateur dans une société en dehors de leur groupe.

### **Digitalisation accélérée de la direction juridique**

La crise sanitaire a été un accélérateur de la digitalisation des directions juridiques et des entreprises plus généralement. Ainsi, en 2020, 92 % des Directeurs juridiques du panel avaient déjà lancé un projet de transformation des méthodes de travail des juristes utilisant une ou plusieurs des technologies digitales avancées, contre 75 % en 2018. De plus, 78 % envisagent de poursuivre la digitalisation de la fonction d'ici 2022.

### **Les ratios-clés de gestion de la Direction juridique en 2020**

Les dépenses juridiques totales s'élèvent en moyenne à 0,17 % du CA de l'entreprise. C'est un ratio stable depuis 2013. En rapportant l'effectif des juristes au CA, on compte 10 juristes par milliard € de CA, contre 7 juristes par milliard € en 2013, soit une progression de 42 % par rapport à 2013. Les juristes représentent 83 % de l'effectif de la Direction juridique contre 80 % en 2013.

Les dépenses internes de la Direction juridique constituent 67 % du total de ses dépenses (vs.60% en 2013). Ce chiffre témoigne d'une internalisation croissante des dépenses, notamment dans une volonté de réduire les coûts en période de crise.

## LE PORTRAIT-ROBOT DU DIRECTEUR JURIDIQUE EN 2021

**75%**

### IL EST DE PLUS EN PLUS TOURNÉ VERS L'INTERNATIONAL

75% des Directeurs juridiques ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France (vs. 70% en 2018).

**3 sur 4**

### SA FONCTION EST DE PLUS EN PLUS STRATÉGIQUE

3 Directeurs juridiques sur 4 sont impliqués dans les COMEX/CODIR de leur entreprise (vs. 2 sur 3 en 2018).

**77%**

### SON PÉRIMÈTRE FONCTIONNEL SE CONSOLIDE

Les domaines Conformité / Ethique / Compliance, et Données Personnelles sont aujourd'hui rattachés aux directions juridiques dans 77 % des cas.

## LES CHIFFRES-CLÉS 2020 DE LA DIRECTION JURIDIQUE

**0,17%**

Les dépenses juridiques représentent **0,17%** du chiffre d'affaires des entreprises. Un chiffre stable depuis 2013.

**10**

Les entreprises disposent en moyenne de **10** juristes par milliard € de CA en 2020 (vs. 7 en 2013). Cette augmentation est due à l'extension de leur périmètre aux sujets de compliance et de gestion du risque.

**67%**

Les dépenses internes constituent **67 %** du budget des directions juridiques (vs. 60% en 2013). Elle témoigne d'une internalisation croissante des dépenses, notamment dans une volonté de réduire les coûts en période de crise.

## LES NOUVEAUX ENJEUX

### L'IMPACT DE LA PANDÉMIE

**50%**

### PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉ MODIFIÉ

Près de **50%** des directions juridiques ont vu leur périmètre impacté par la crise. Elles ont principalement été sollicitées sur de nouveaux domaines du droit en lien avec la crise.

**92%**

### DIGITALISATION ACCÉLÉRÉE

**92 %** des Directeurs juridiques du panel ont initié un projet de transformation digitale de leurs méthodes de travail (vs. 75 % en 2018).

**2 sur 3**

### VISIBILITÉ ACCRUE DU JURIDIQUE

**2** Directeurs juridiques sur 3 ont été intégrés à la cellule de crise de leur entreprise, et pour plus de la moitié, leur fonction est devenue plus visible du fait de la pandémie.

### LE DIRECTEUR JURIDIQUE GESTIONNAIRE DU RISQUE DANS L'ENTREPRISE

**85%**

### GÉNÉRALISATION DES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

**85%** des entreprises du panel ont déployé un programme de conformité en 2021.

**3 sur 4**

### UNE FONCTION AU COEUR DES STRATÉGIES DE GESTION DU SINISTRE

Plus de **3** Directeurs juridiques sur 4 sont directement intervenus en cas de sinistre dans l'un des domaines couverts par le plan de conformité. Leur rôle : définir des stratégies de gestion du sinistre, piloter et coordonner les actions de prévention et de remédiation.

Présentés dans les locaux de Baker McKenzie, les résultats de la 7ème édition de la Cartographie des Directions juridiques apportent une nouvelle fois un éclairage de première importance sur les tendances et les évolutions, en France, de la fonction juridique dans les entreprises. Cette enquête réalisée par LEXqi Conseil, en partenariat avec le Cercle Montesquieu et l'AFJE, bénéficie cette année du parrainage du cabinet Baker McKenzie et de LexisNexis.

Elle vise à dessiner un portrait fidèle de la fonction juridique et de ses évolutions. Pour le Cercle Montesquieu et l'AFJE c'est aussi le moyen de mettre à disposition de leurs membres un « baromètre » fiable des directions juridiques, et de dessiner les nouvelles tendances de la profession. Comme dans les précédentes éditions, l'étude fournit de précieuses informations sur la structure et les coûts des directions juridiques, en fonction des tailles et secteurs des entreprises.

Pour l'enquête 2021 qui, compte tenu du contexte exceptionnel, intervient trois ans après la dernière édition, le Comité de Pilotage a souhaité s'intéresser à la façon dont les directions juridiques se sont organisées pour faire face à la pandémie, ainsi qu'au rôle du Directeur juridique en tant que gestionnaire du risque dans l'entreprise. Cette année, le comité de pilotage était constitué de Nathalie Debeir, Directeur juridique adjoint du Groupe Renault et Administrateur du Cercle Montesquieu ; Marie Batut-Dajean, Co-Président de la Commission Management du Cercle Montesquieu ; François Lhospitalier, Directeur Juridique & Conformité, Vice-président de l'AFJE.

Cette Cartographie a mobilisé 248 Directeurs juridiques travaillant pour des entreprises dont le chiffre d'affaires médian s'élève à 1 milliard d'euros. Leurs équipes représentent 7200 juristes à travers le monde, dont 3000 juristes en France (soit 17% 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 (le sondage a été réalisé par voie électronique du 21 mai au 13 juin 2021).

Pour Hélène Trink, fondatrice de LEXqi Conseil : « Après une année de crise sans précédent, cette enquête nous permet d'en mesurer l'impact sur le fonctionnement des directions juridiques des entreprises. Ces résultats nous montrent en particulier la grande adaptabilité des Directeurs juridiques dans un monde en pleine mutation. »

Marc Mossé, Senior Director Government Affairs, Associate General Counsel chez Microsoft Europe et président de l'AFJE, déclare : « Les résultats de cette enquête nous confirment que le rôle du Directeur juridique est de plus en plus stratégique pour le fonctionnement des entreprises. C'est une tendance observée depuis plusieurs années, que la crise Covid-19 est venu renforcer. La valeur ajoutée de la direction juridique au sein d'une entreprise est désormais mieux reconnue et son périmètre augmente. »

Laure Lavorel, Directrice juridique de Broadcom et présidente du Cercle Montesquieu ajoute : « Très attendue par nos membres, la cartographie des directions juridiques, que nous propose Hélène Trink est un moment-clé pour souligner l'importance du rôle de la Direction juridique au sein de l'entreprise. Elle n'est plus seulement attendue pour son expertise technique ou son rôle de conseil, mais aussi pour sa capacité à définir une gestion des risques. »

« Face à l'incertitude économique et l'évolution des réglementations perçues comme de plus en plus nombreuses et complexes, l'appréhension des enjeux juridiques par les instances dirigeantes des entreprises est une nécessité et un facteur majeur de création de valeur. Pour un cabinet d'affaires tel que le nôtre, cette étude est particulièrement riche en enseignements. Elle nous apporte des clés de lecture supplémentaires aidant à anticiper l'évolution des besoins des directions juridiques et ainsi les accompagner pour faire du droit un levier de performance » commente Eric Lasry, Managing Partner du cabinet Baker McKenzie.

« Nos équipes sont une nouvelle fois ravies de contribuer à cette étude qui permet d'accéder à une compréhension fine des problématiques rencontrées par les directions juridiques et d'anticiper les profondes mutations de cette profession. En tant qu'éditeur, nous pouvons nous baser sur ces enseignements pour leur proposer des solutions digitales et innovantes toujours plus pertinentes », commente Jean-Marc Thomas, Directeur du développement de LexisNexis.

Contact presse :  
Dounia SALIM : douniasalim@little-wing.com / 06 11 63 21 74

## À propos de

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

Depuis plus de 50 ans, l'Association Française des Juristes d'Entreprise représente et promeut les directions juridiques et le métier de juriste d'entreprise au bénéfice de la compétitivité des entreprises et de l'attractivité de la place de droit française.

Elle compte aujourd'hui plus de 7000 adhérents et 17 délégations régionales.

L'AFJE a pour principales missions de :

- Représenter et fédérer la profession de juriste d'entreprise sur l'ensemble du territoire,
- Promouvoir l'employabilité des juristes (AFJE JOBS) ainsi que le statut du juriste d'entreprise et son code de déontologie,
- Bâtir une véritable filière du Droit en lien avec les autres professions du droit et les Universités
- Offrir à ses adhérents des formations continues adaptées aux nouveaux besoins de leur métier,
- Être un interlocuteur privilégié des acteurs institutionnels français, européens et internationaux dans la fabrique du Droit.

<https://www.afje.org> | @Afjeafje

### **Cercle Montesquieu**

Depuis 30 ans, le Cercle Montesquieu réunit des hommes et des femmes, Directeurs Juridiques et Secrétaires Généraux d'entreprises privées ou publiques, d'associations et d'institutions reconnues qui s'engagent pour marier les idées et l'action. Ses principales missions sont de promouvoir la place du Directeur Juridique dans toute sa diversité, de valoriser son rôle de manager et de conseil stratégique, d'offrir un lieu d'échanges, d'accompagner la transformation des métiers et la formation des Directeurs Juridiques, d'innover en participant à l'évolution nécessaire de la profession au regard des changements sociétaux et réglementaires. Il est un interlocuteur de référence sur tous les sujets d'actualité du monde du droit pour les pouvoirs publics

[www.cercle-montesquieu.fr](http://www.cercle-montesquieu.fr) | @CercMontesquieu

### **Baker McKenzie**

Avec plus de 50 ans d'expériences sur le marché français, Baker McKenzie est un cabinet reconnu auprès des entreprises françaises, des multinationales et des établissements financiers. Ces 170 avocats couvrent tous les domaines du droit français et du droit international et mettent leur approche internationale et pluridisciplinaire au service de leurs clients afin de les aider à relever des défis locaux et transfrontaliers complexes et à atteindre leurs objectifs.

[www.bakermckenzie.com](http://www.bakermckenzie.com)

### **LexisNexis**

LexisNexis est leader en France des solutions d'information et d'analytics pour les professionnels du droit et du chiffre. L'entreprise s'appuie sur une expertise éditoriale centenaire et sur la maîtrise de technologies comme l'intelligence artificielle et la sémantique, pour concevoir une vaste gamme de produits et services. Ces outils sont utilisés par les professionnels du droit pour prendre les meilleures décisions et optimiser la sécurité juridique, la productivité et la performance.

[www.lexisnexis.fr](http://www.lexisnexis.fr) | @LexisNexisFr

### **Lexqi Conseil**

Cabinet de conseil spécialisé dans le management des cabinets d'avocats et des directions juridiques.

[www.lexqi.com](http://www.lexqi.com)