

Cartographie des Directions Juridiques 2014

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 2014

La Direction juridique en 2014

Les indicateurs de gestion de la Direction juridique

Annexes

Expertise.
Créativité.
Confiance.

UN POSITIONNEMENT UNIQUE.

Latham & Watkins est considéré comme un cabinet d'avocats incontournable en :

- Private Equity
- Fusions-acquisitions
- Finance
- Fiscalité
- Restructuration
- Technologies de l'information
- Contentieux et arbitrage international
- Droit de la concurrence
- Droit social
- Propriété intellectuelle
- Réglementation sectorielle

UN CABINET, UNE ÉQUIPE, DES SOLUTIONS.

Fort de plus de 2000 avocats répartis dans 32 bureaux dans le monde, Latham & Watkins dispose d'une expertise reconnue mondialement et intervient sur les dossiers les plus complexes.

Avec plus de 85 avocats à Paris, l'équipe est active tant en conseil qu'en contentieux. Intervenant en droit français, droit anglais et droit américain, nos avocats conseillent 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.

Le bureau de Paris peut compter sur les équipes des autres bureaux du cabinet présents dans le monde, en Europe, aux Etats-Unis, en Asie et au Moyen-Orient, avec lesquelles il travaille en étroite synergie sur les problématiques à caractère international.

Contact

45, rue Saint-Dominique Tél. : 01.40.62.20.00
75007 Paris, France Fax : 01.40.62.20.62

www.lw.com

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

PRÉFACE

Le Directeur juridique se doit désormais de posséder une triple compétence : expert capable de produire rapidement une opinion juridique, manager de ses équipes et de ses conseils externes, stratège capable d'alimenter par sa science du droit la stratégie de son entreprise. Pour réussir dans ses missions et faire avancer son entreprise, il se doit de comprendre et d'être ouvert aux demandes des opérationnels qui sont ses interlocuteurs quotidiens tout en préservant l'indépendance de ses opinions.

Quels que soient le métier et l'organisation de l'entreprise, le Directeur juridique est au « cœur battant » de l'entreprise en faisant partie de ses organes de décisions quelles que soient leur forme et auxquels il apporte sa valeur ajoutée.

La Cartographie des directions juridiques permet à la profession de suivre les tendances de management de la fonction juridique ; elle est également pour les Directeurs juridiques un outil de référence pour gérer efficacement leurs ressources humaines et financières.

Sandra LAGUMINA
Directeur Général de GrDF

SOMMAIRE

Objectifs de l'enquête et participation	3
Les principaux enseignements de la Cartographie 2014	4
La Direction juridique en 2014	6
La Fonction de Directeur juridique	6
Le Directeur juridique comme administrateur de sociétés	9
La parité dans les Directions juridiques	11
La gestion de la Compliance	12
Le budget de la Direction juridique	15
La relation avec les cabinets d'Avocats	16
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	20
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	31
Annexes	32
A. Contact	32
B. Définitions	32
C. Les Directions juridiques du panel	33
D. Les entreprises du panel	34

Objectifs de l'enquête et participation

La 4^e édition de la Cartographie des Directions Juridiques, réalisée en partenariat avec le Cercle Montesquieu et l'AFJE, bénéficie cette année également du parrainage du cabinet Latham & Watkins et de LexisNexis.

Au travers de cette enquête, les associations mettent 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 associations partenaires de la Cartographie des Directions juridiques, AFJE et Cercle Montesquieu.

Le sondage a été réalisé par voie électronique du 6 au 24 mars 2014.

238 Directeurs juridiques ont répondu à l'appel de leur(s) association(s), et parmi eux 134 (56%) ont choisi de répondre à l'ensemble de l'enquête.

La participation à l'édition 2014 est donc en nette progression par rapport à l'enquête 2012, dans laquelle le nombre de réponses était de 206 dont 119 complètes. Cette tendance encourageante est un bon indicateur de l'intérêt de la profession pour les sujets traités dans la Cartographie des Directions juridiques, ainsi que du dynamisme des associations professionnelles.

Les Directeurs juridiques qui ont participé à la Cartographie 2014 représentent des entreprises qui comptent 3.000 juristes en France – soit 20% de l'effectif de la profession – et 5.600 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 mentionnera ni les noms des entreprises qui ont participé, ni ceux des répondants.

Lexqi Conseil présentera les principaux résultats de cette enquête ainsi que les évolutions par rapport à l'enquête 2012, au cours de la réunion du 10 juin 2014, qui seront ensuite commentés par les associations et feront l'objet d'un débat entre professionnels sur les tendances constatées.

Les principaux enseignements de la Cartographie 2014

La Cartographie des Directions juridiques a retenu trois nouveaux thèmes pour son édition 2014 :

• Le Directeur juridique administrateur de sociétés :

Plus d'un quart des 238 Directeurs juridiques du panel ont un mandat d'administrateur de sociétés, et parmi ceux-là, la très grande majorité est administrateur d'une ou plusieurs filiales du groupe qui les emploie.

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 : 39 % des 128 Directeurs juridiques sont administrateurs de sociétés, tandis que seulement 14 % des 110 Directrices juridiques sont administratrices de sociétés.

• La parité dans les Directions juridiques :

70 % des Directions juridiques ont un effectif de juristes majoritairement féminin sur l'ensemble de leur périmètre.

46 % des postes de Directeur juridique sont tenus par des femmes.

La profession de juriste d'entreprise est féminisée, tout comme celle d'avocat. Cependant, pour les femmes, l'accès à la fonction de Directeur juridique est plus aisé que l'accès à l'association dans un cabinet d'avocats.

• La gestion de la Compliance / Conformité :

Près de la moitié des entreprises ont défini un programme de Compliance Conformité, dont les thèmes prioritaires sont : lutte contre la corruption, conflits d'intérêt, lutte contre la fraude, antitrust – droit de la concurrence.

85 % des Directeurs juridiques jugent 'indispensable' le rattachement de la fonction Compliance à la Direction juridique, 15 % pensent au contraire qu'il faut l'éviter.

Les indicateurs-clés de gestion de la Direction juridique¹ en 2013 sont en ligne avec ceux de 2011 :

- Le budget juridique total 2013 se maintient à 0,17 % du Chiffre d'Affaires de l'entreprise, comme en 2011.

- Si l'on rapporte le nombre de juristes au CA de l'entreprise, on constate tous secteurs économiques confondus, 7 juristes par Milliard € de CA, soit 1 juriste pour 143 millions € de CA, vs. 130 millions € en 2011.

- En 2013, les Juristes représentent 80 % de l'effectif de la Direction Juridique, vs. 75% en 2011.

- Le budget interne de la Direction Juridique constitue 60 % du budget total de la Direction juridique ; le budget externe représente 40 % du budget juridique total. En 2013, la proportion entre le budget interne et le budget externe s'établit donc à 60/40, contre 63/37 en 2011, ce qui montre un léger accroissement relatif de l'externalisation des dépenses des Directions juridiques.

Le panel de l'enquête était composé à 47 % de sociétés cotées.

Le chiffre d'affaires médian des entreprises du panel était de 1 milliard d'euros en 2013.

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



Créé en 1993, le Cercle Montesquieu est aujourd'hui l'un des premiers lieux de réflexion sur la fonction de directeur juridique dans l'entreprise et sur ses aspects managériaux.

Ces 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 regroupe aujourd'hui près de 300 directeurs juridiques de tous les principaux secteurs d'activité, d'entreprises privées, publiques, d'associations et d'institutions reconnues.

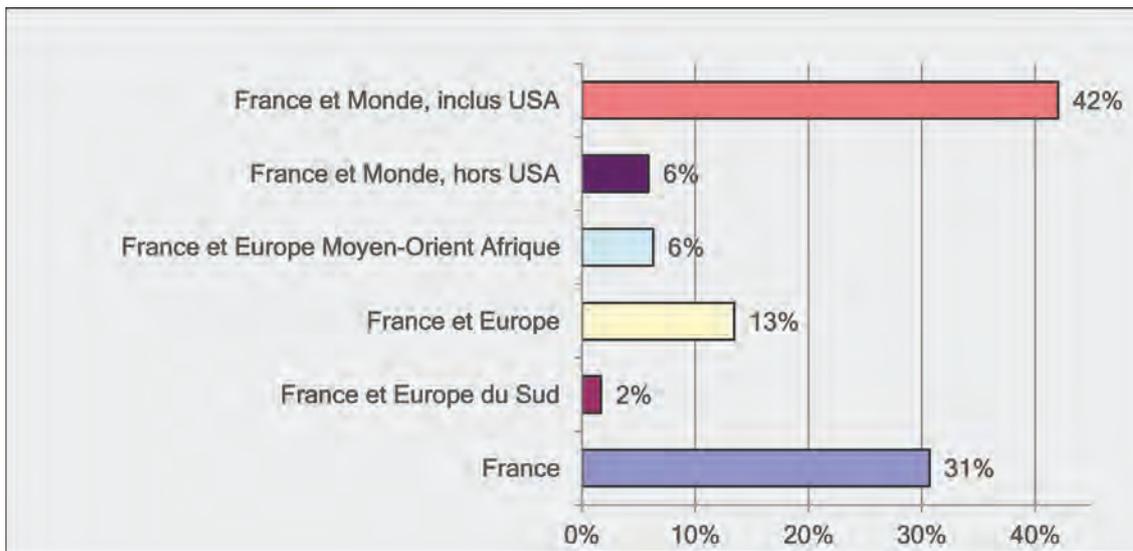
www.cercle-montesquieu.fr
contact@cercle-montesquieu.fr
142, rue de Rivoli
75001 Paris
Tel : 01 44 35 71 81

La Direction juridique en 2014

La Fonction de Directeur juridique

238 Directeurs Juridiques ont répondu à ces questions.

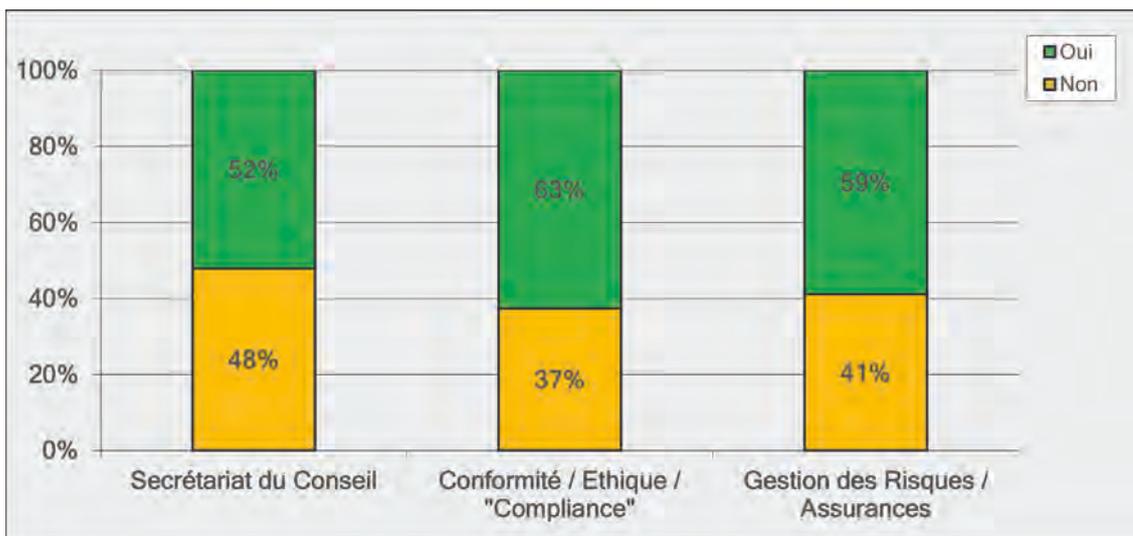
Quel est le périmètre géographique actuel de votre fonction ?



69 % 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 ?



52 % des Directeurs juridiques du panel prennent en charge le secrétariat du Conseil

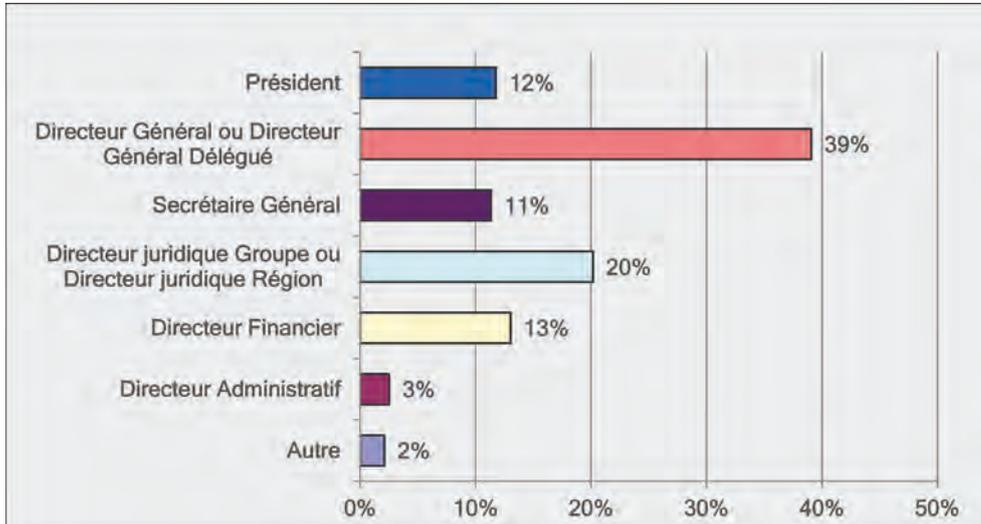
63 % la Conformité/ Ethique /Compliance

59 % la Gestion des Risques et les Assurances

Le positionnement du Directeur juridique se mesure à la fois par sa participation effective aux comités de direction de son entreprise, et par son rattachement hiérarchique. C'est en étant présent dans les instances de direction que le Directeur juri-

dique peut faire preuve de sa valeur ajoutée et faire valoir son rôle de 'business partner' aux côtés de la Direction de l'entreprise et des opérationnels.

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

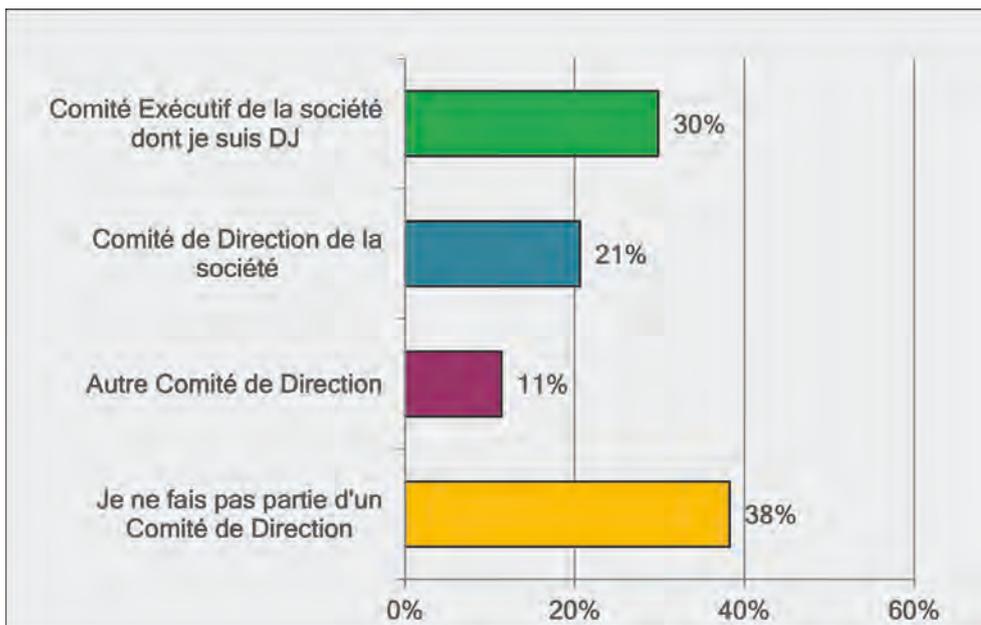


Le rattachement des Directeurs juridiques se maintient positivement à la Direction Générale / Présidence : 51 % vs. 47 % en 2010 (source : baromètre AFJE 2010)

Dans le panel 2014, 20% des Directeurs juridiques sont rattachés à un Directeur juridique Groupe ou Région, vs. 12 % en 2012.

La centralisation de la fonction juridique indique son importance accrue.

De quel Comité de Direction faite vous partie ?

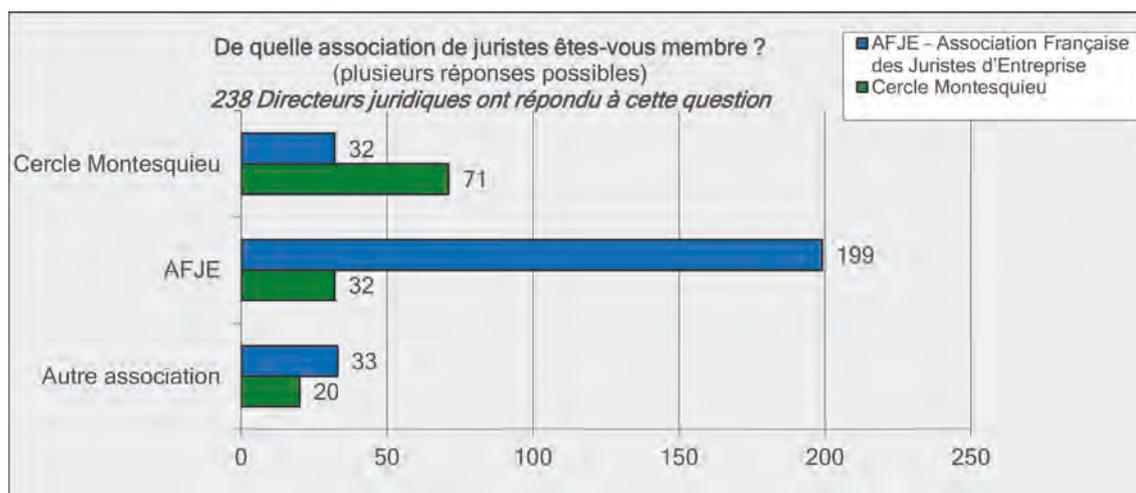


Le Directeur juridique est le plus souvent membre des instances de direction de son entreprise.

62 % des Directeurs juridiques déclarent faire partie d'un Comité de Direction de leur entreprise :

- 30 % du COMEX
- 21 % du CODIR
- 11 % d'un autre Comité, tel que Comité de Direction Régional ou Métier.

De quelle association de juristes êtes-vous membre ?



L'analyse des 238 réponses montre que :

14% des Directeurs juridiques qui ont répondu sont membres des deux associations : AFJE et Cercle Montesquieu.

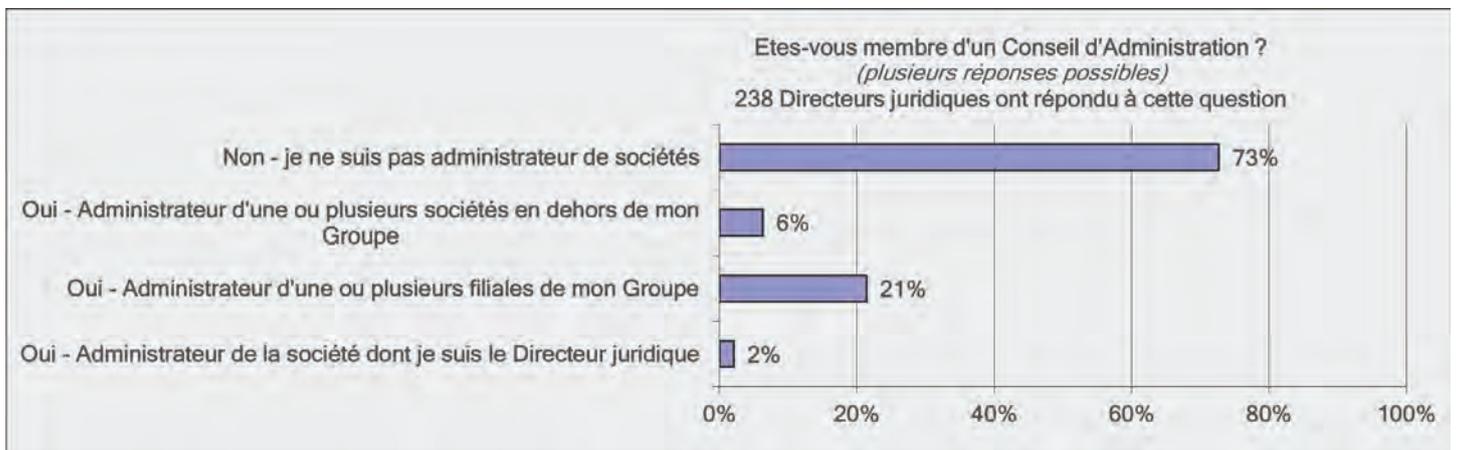
Parmi les autres associations de juristes mentionnées, celles citées le plus souvent sont : ACC Europe, Club des Juristes, Agora des Directeurs Juridiques, ainsi que des associations sectorielles.

Le Directeur juridique comme administrateur de sociétés

Plus d'un quart des Directeurs juridiques ont un mandat d'administrateur de sociétés, et parmi ceux-là, la très grande majorité est administrateur d'une ou plusieurs filiales du groupe qui les emploie.

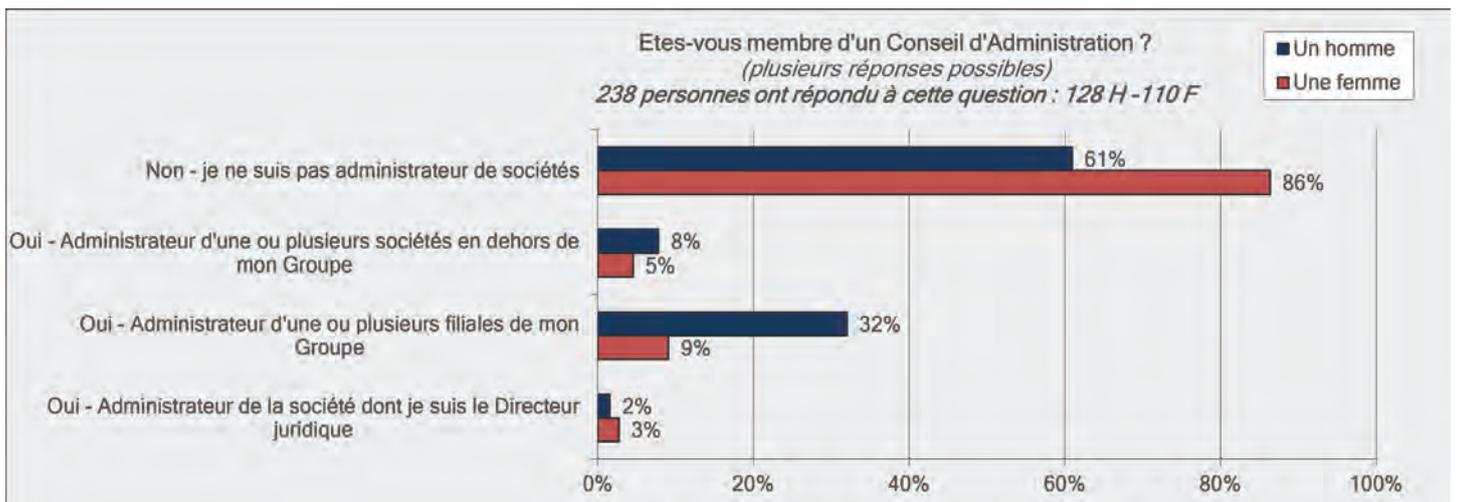
6 % des Directeurs juridiques sont administrateurs de sociétés en dehors de leur groupe.

Ces résultats viennent corroborer ceux d'une étude récente² selon laquelle « la proportion de juristes est de 6 % des sièges et de 8 % des membres des conseils de toutes les sociétés du CAC 40 », ce qui est assez faible au regard des membres des professions financières, des ingénieurs et des grands corps de l'Etat.



L'analyse des réponses selon le critère Homme / Femme fait apparaître une nette différence de positionnement : 39 % des 128 Directeurs juridiques sont administrateurs de sociétés, mais

seulement 14 % des 110 Directrices juridiques sont administratrices de sociétés.



² H.Bouthinon-Dumas. La place des juristes auprès des instances dirigeantes des sociétés, in Christophe Roquilly (dir.), La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise. Édition Joly, 2011, p.164.

L'analyse des réponses selon le périmètre géographique du Directeur juridique montre que la proportion d'administrateurs de sociétés est nettement plus élevée parmi les Directeurs juridiques dont le périmètre est le monde :

Directeur juridique administrateur de société, selon périmètre du DJ	France	France et Europe	France et Monde
Oui - Administrateur de la société dont je suis le Directeur juridique	5 %	4 %	0 %
Oui - Administrateur d'une ou plusieurs filiales de mon Groupe	8 %	15 %	30 %
Oui - Administrateur d'une ou plusieurs sociétés en dehors de mon Groupe	4 %	4 %	7 %
Non - je ne suis pas administrateur de sociétés	84 %	77 %	63 %
	100 %	100 %	100 %

L'analyse selon l'effectif de l'entreprise du Directeur juridique révèle que la proportion d'administrateurs de sociétés est nettement plus élevée parmi les Directeurs juridiques des entreprises de plus de 10 000 salariés :

Directeur juridique administrateur de sociétés, selon l'effectif de l'entreprise dont il est DJ	< 1.000 salariés	1.000 salariés < < 10.000 salariés	> 10.000 salariés
Oui - Administrateur de la société dont je suis le Directeur juridique	6 %	0 %	0 %
Oui - Administrateur d'une ou plusieurs filiales de mon Groupe	16 %	18 %	40 %
Oui - Administrateur d'une ou plusieurs sociétés en dehors de mon Groupe	12 %	5 %	7 %
Non - je ne suis pas administrateur de sociétés	72 %	81 %	56 %

La marge de progression est donc encore grande actuellement pour voir s'imposer le Directeur juridique comme administrateur de sociétés à l'extérieur de son groupe, dans un environnement où les Conseils d'administration ont à faire face à des situations de plus en plus complexes et internationales.

Comme le souligne l'article paru en février 2014 dans la revue de l'Institut Français des Administrateurs³, « *Le rôle de l'administrateur-juriste au sein du Conseil se démarque véritablement du rôle du directeur juridique de la même entreprise. Si ce dernier accompagne les activités quotidiennes de l'entreprise (activités transactionnelles, contentieuses, corporate, ...), l'administrateur juriste vient enrichir le Conseil de sa capacité à embrasser des projets stratégiques dans leur globalité et à fédérer ainsi les approches opérationnelles ou financières, pour permettre une analyse du risque dans ses dimensions multiples.* »

3 Evolution de la mission du Conseil d'administration : la valeur ajoutée des administrateurs-juristes.
 IFA février 2014 - Par Jean-Pierre Charlet, Directeur juridique et Secrétaire Général de Gemalto & Florence Lonis, Directrice juridique déléguée en charge de la Communication en Gouvernance et des programmes de Compliance de Lagardère.

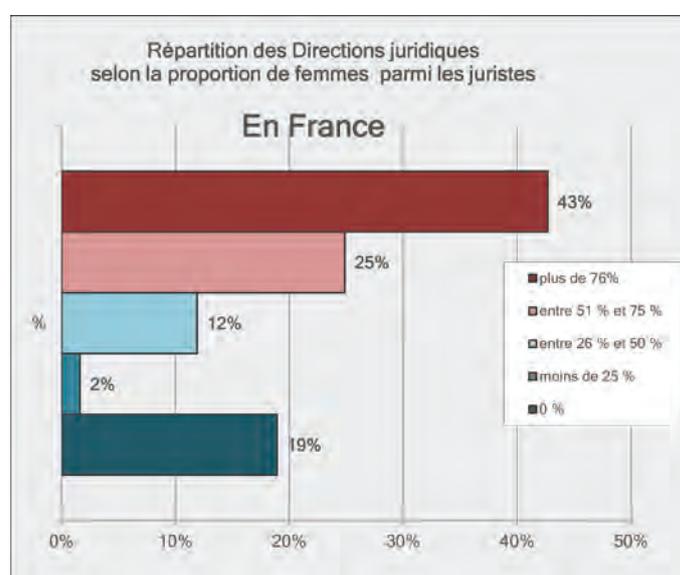
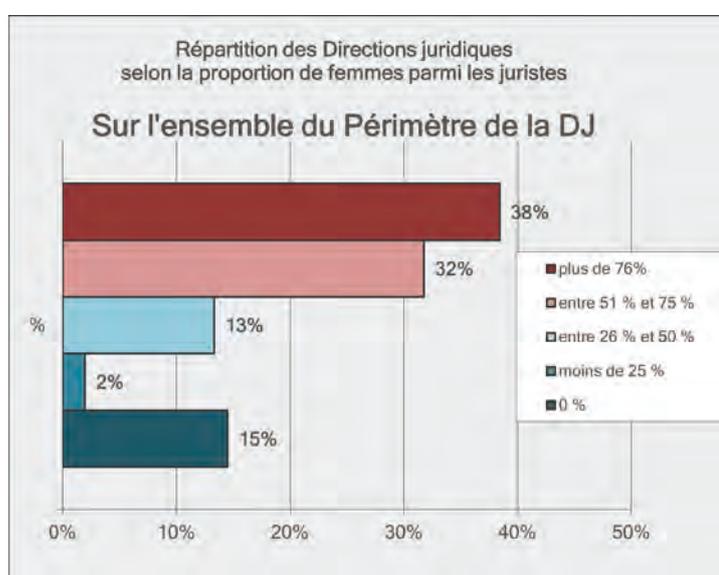
La parité dans les Directions juridiques

Parmi les 238 Directeurs juridiques qui ont répondu à l'enquête, 128 soit 54 % sont des hommes, 110 soit 46 % sont des femmes.

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

La composition des équipes juridiques est très largement féminine :

- 70 % des Directions juridiques ont un effectif de juristes majoritairement féminin sur l'ensemble de leur périmètre.
- 68 % des Directions juridiques France ont un effectif de juristes majoritairement féminin.



En regard de la parité dans les Directions juridiques, on peut analyser celle dans les cabinets d'avocats. Comme l'indique l'étude réalisée par le Barreau de Paris en 2012⁴, « les femmes représentent 64,4% de la totalité des collaborateurs. En d'autres termes, il y a presque deux fois plus de collaboratrices que de collaborateurs.[...] Les femmes ne sont que 32% des associés dans les structures d'exercice. Il y a deux fois plus d'hommes associés que de femmes dans ces structures. »

La profession de juriste d'entreprise est féminisée, tout comme celle d'avocat. Cependant, pour les femmes, l'accès à la fonction de Directeur juridique est plus aisé que l'accès à l'association dans un cabinet d'avocats.

Le critère 'parité au sein du cabinet' a été intégré à cette édition de la Cartographie pour mesurer son importance actuelle dans le choix d'un cabinet d'avocats par un Directeur juridique

4 Le bulletin du Barreau de Paris – Bulletin spécial Femmes au Barreau - Mars 2013

La gestion de la Compliance

172 Directeurs juridiques ont répondu aux questions sur la Compliance.

Le rattachement de la fonction «Compliance» à la Direction juridique

85 % des Directeurs juridiques jugent 'indispensable' le rattachement de la Compliance à la Direction juridique, 15 % pensent au contraire qu'il faut l'éviter.

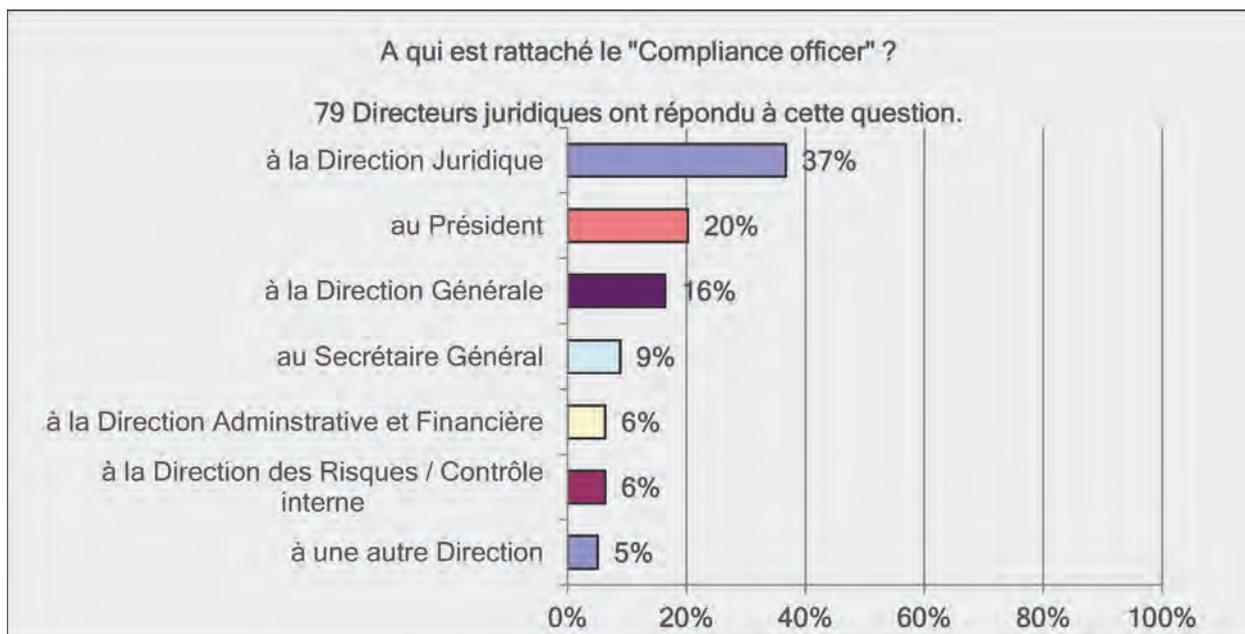
Cependant, les commentaires sont nombreux pour nuancer les réponses. Certains Directeurs juridiques pensent qu'il est sou-

haitable, plutôt qu'indispensable, que la fonction 'Compliance' soit rattachée à la Direction juridique. D'autres pensent qu'il faut être pragmatique, et que l'important est que Compliance et contrôle interne soient bien effectués.

Votre entreprise a-t-elle un «Compliance Officer» ?

46 % des répondants, soit 79 entreprises, ont un 'Compliance officer'.

Le rattachement hiérarchique du *Compliance Officer* est très variable : 37 % à la Direction juridique, 36 % au Président ou à la Direction générale.



Dans les entreprises qui ont un 'Compliance officer', 78 % des Directeurs juridiques jugent 'indispensable' le rattachement de la Compliance à la Direction juridique. La réalité est toutefois

différente, puisque ces mêmes Directeurs juridiques indiquent que seuls 37 % d'entre eux ont le Compliance Officer dans leur périmètre.

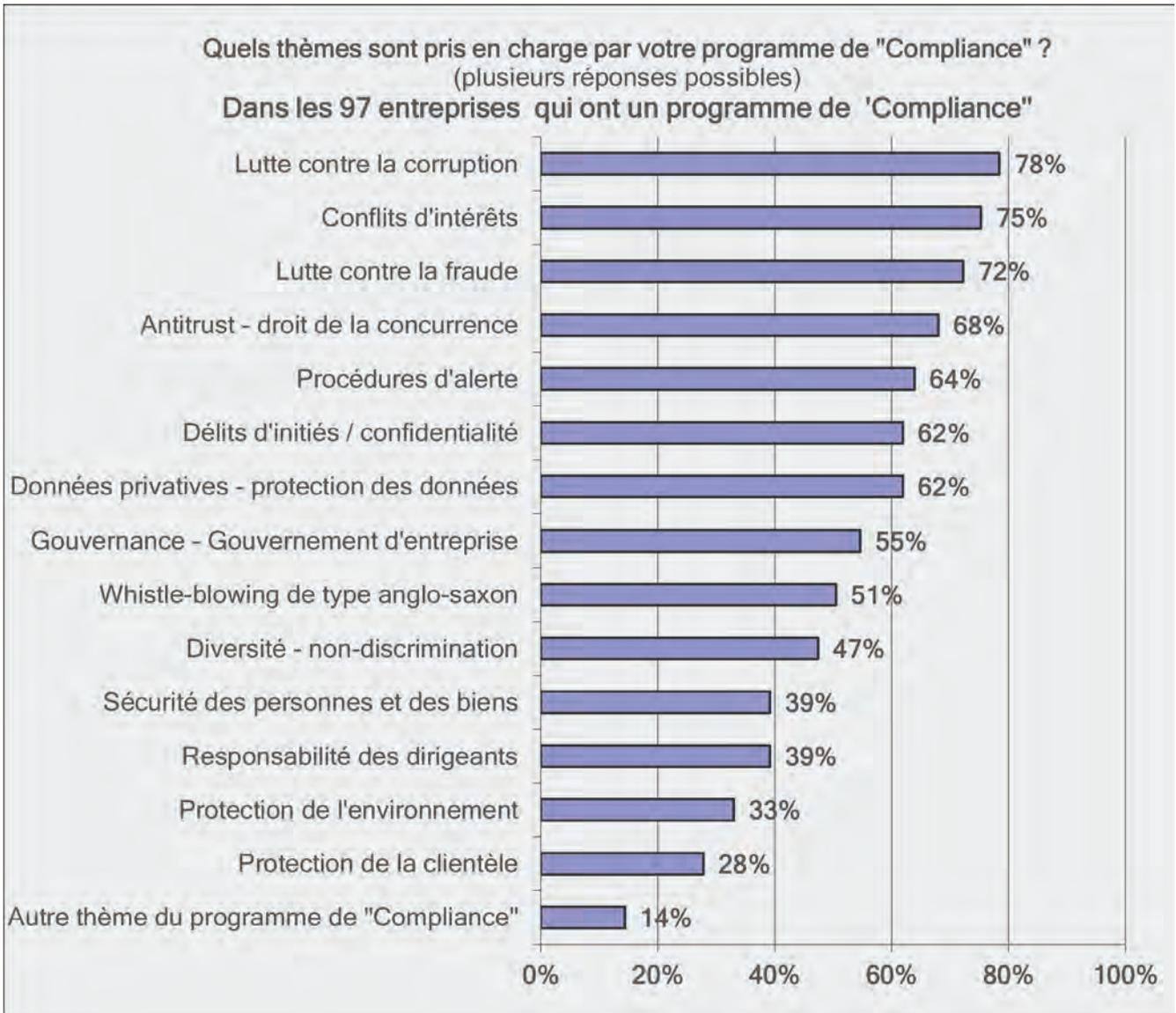
Votre entreprise a-t-elle défini un programme de « Compliance » ?

57 % des répondants, soit 97 entreprises, indiquent avoir défini un programme de 'Compliance'.

La réponse diffère selon qu'il y a ou non un *Compliance Officer* dans l'entreprise :

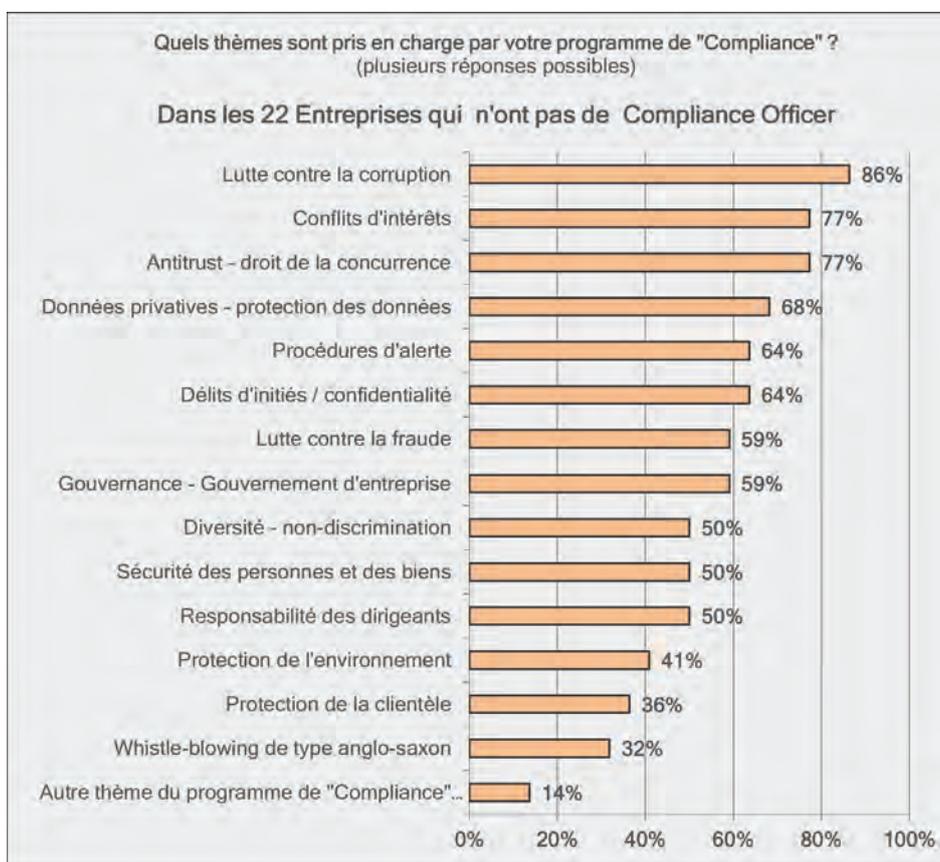
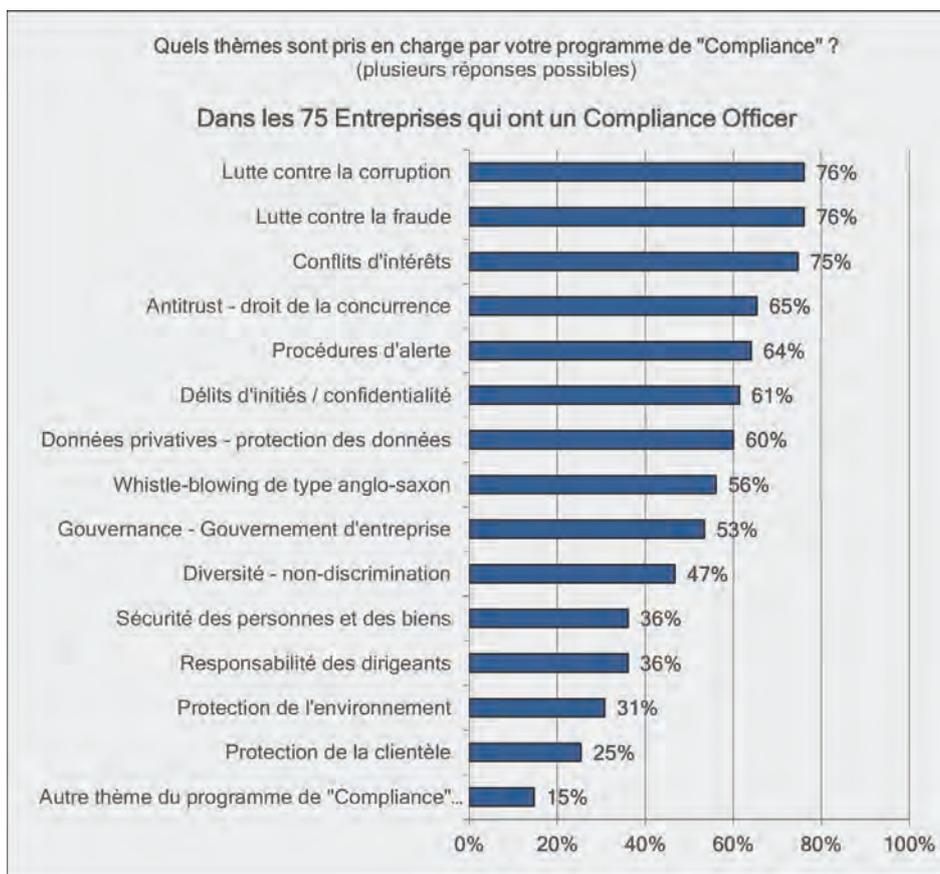
- 95 % des entreprises qui ont un *Compliance Officer* ont également un programme de Compliance, ce qui paraît logique ;
- 25 % des entreprises qui n'ont pas de *Compliance Officer* ont un programme de Compliance

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



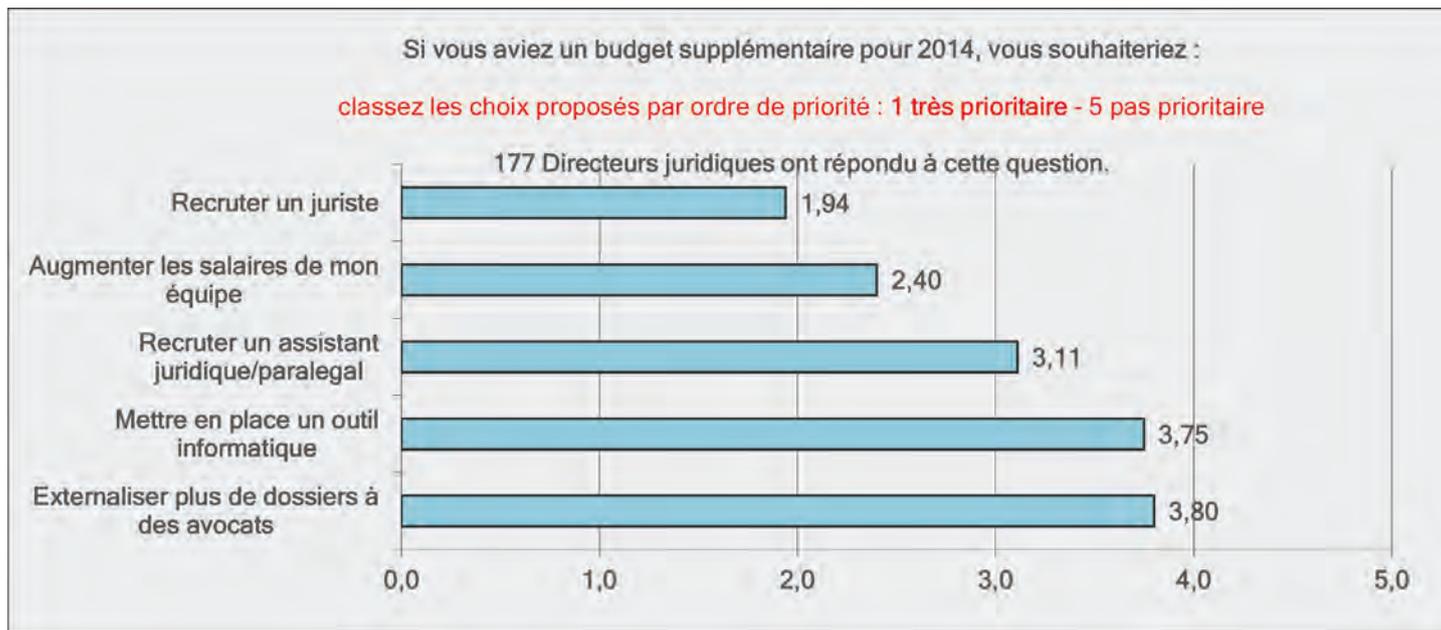
Parmi les autres thèmes sont notamment mentionnés : Respect des règles de contrôle des exportations, Embargo et restriction d'exportation, Foreign Account Tax Compliant Act (FATCA), Lutte contre le financement du terrorisme, Conservation des archives.

Les thèmes du programme de Compliance diffèrent selon qu'il y a ou non un Compliance Officer dans l'entreprise, la lutte contre la corruption restant le thème prioritaire :



Le budget de la Direction juridique

Si vous aviez un budget supplémentaire en 2014, vous souhaiteriez en priorité ?



La préoccupation majeure des Directeurs juridiques en ce qui concerne le management de leurs ressources, est de pouvoir faire croître la taille de leur équipe de juristes, pour répondre à l'accroissement de la charge de travail.

L'augmentation des salaires, qui contribue notamment à la motivation et à la fidélisation de l'équipe, vient juste après.

Les effectifs des Directions juridiques du panel

L'effectif juridique des 235 entreprises ayant répondu aux questions sur les effectifs représente au total :

- 5.577 juristes, dont 2.982 en France (*)
- 599 assistants juridiques, dont 367 en France
- 918 autres personnels de la direction juridique, dont 569 en France

(*) Le nombre de juristes d'entreprise en France est estimé à 16.000.⁵

Les Directeurs juridiques qui ont participé à la Cartographie 2014 représentent des entreprises qui comptent 3.000 juristes en France, soit 20% de l'effectif de la profession, et 5.600 juristes au total dans le monde.

5 Baromètre AFJE IPSOS 2010

La relation avec les cabinets d'Avocats

Dans cette édition 2014 de la Cartographie, la relation entre les directions juridiques et les cabinets d'avocats est analysée sous deux angles :

- L'externalisation des dossiers selon les domaines du droit
- Les critères sur lesquels les cabinets d'avocats sont choisis

173 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions, vs. 131 dans l'édition 2012 et 79 dans l'édition 2011 de l'enquête. La représentativité plus large de l'enquête 2014 donne plus de poids aux réponses.

Quel pourcentage du travail externalisez-vous dans les domaines suivants ?

Externalisation par domaine du droit	0% pas d'externalisation	Moins de 25%	26% à 50%	51% à 75%	100%	Non concerné	Total
Droit des sociétés / Corporate	32 %	33 %	13 %	10 %	2 %	10 %	100 %
Litiges	4 %	16 %	14 %	40 %	23 %	3 %	100 %
Droit Immobilier	22 %	25 %	17 %	9 %	3 %	23 %	100 %
Fusions & Acquisitions	12 %	10 %	17 %	28 %	10 %	23 %	100 %
Propriété Intellectuelle	12 %	30 %	19 %	12 %	12 %	16 %	100 %
Droit social	10 %	19 %	15 %	8 %	4 %	45 %	100 %
Contrats de distribution	42 %	21 %	3 %	2 %	1 %	31 %	100 %
Droit de la concurrence	21 %	28 %	14 %	11 %	8 %	18 %	100 %
Conformité - Ethique - Compliance	46 %	25 %	4 %	2 %	2 %	20 %	100 %
Droit Public	13 %	25 %	10 %	6 %	5 %	41 %	100 %
Droit de l'Environnement	20 %	19 %	10 %	9 %	6 %	36 %	100 %
Droit fiscal	9 %	13 %	12 %	14 %	8 %	45 %	100 %

Les tendances observées en 2011 et 2012 se confirment en 2014 :

Les domaines les plus internalisés (moins de 25 % d'externalisation, somme des deux premières colonnes du tableau ci-dessus) sont :

- Droit des sociétés (65%),
- Conformité Ethique (71%),
- Contrats de distribution (63%),

Les domaines les plus externalisés (plus de 50 % d'externalisation, somme des deux dernières colonnes – hors 'non concerné') sont :

- Litiges (63 %)
- Fusions & Acquisitions (38%)

Les domaines indiqués comme étant en dehors du périmètre des Directions juridiques restent :

- Droit public,
- Droit fiscal,
- Droit social,

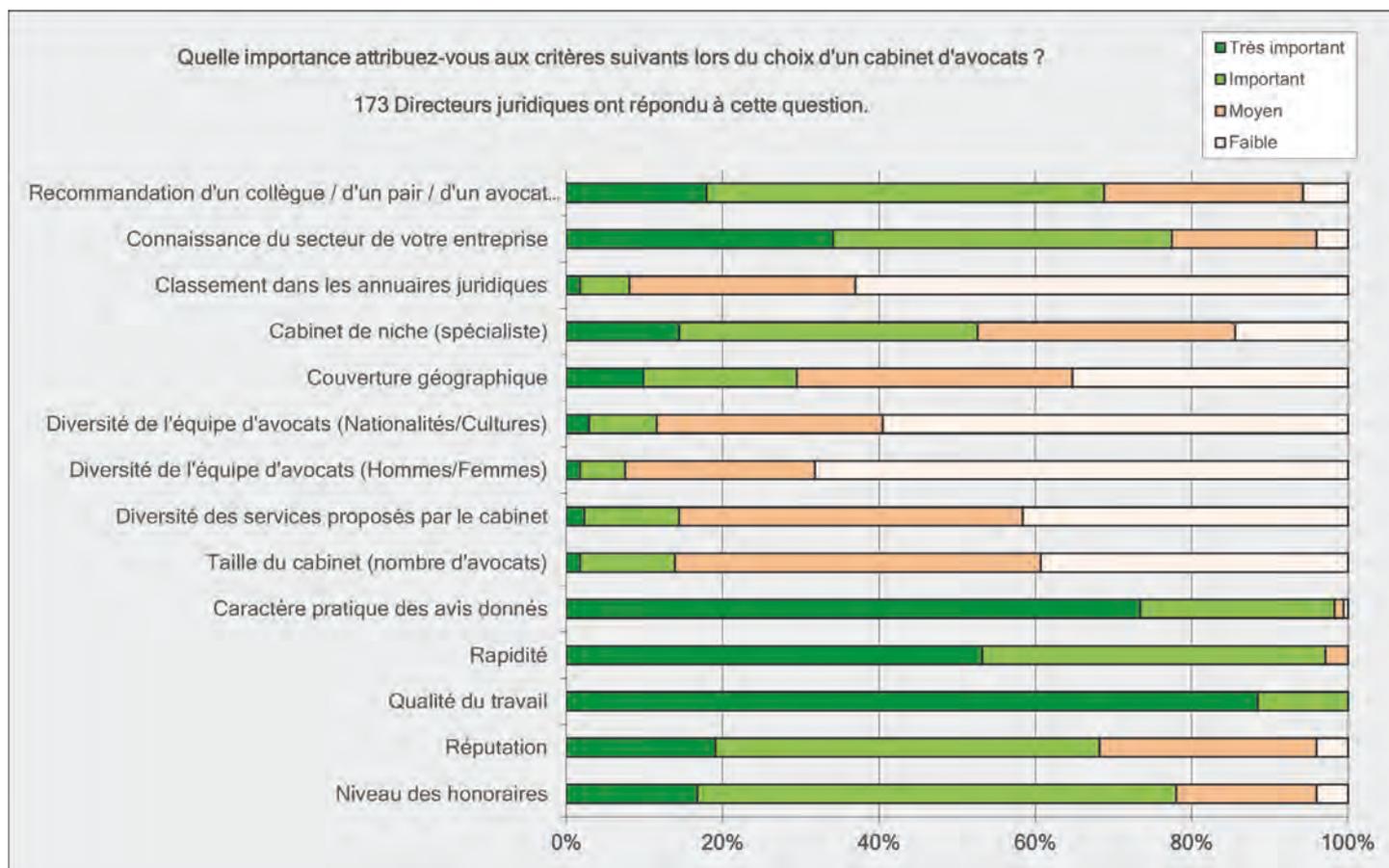
ce qui signifie que d'autres Directions de l'Entreprise prennent en charge ces sujets, respectivement Direction des Affaires publiques, Direction Financière et Direction des Ressources Humaines.

Par ailleurs, 134 directions juridiques ont accepté de répondre aux questions sur leurs budgets :

- Le budget juridique externe total de ces 134 entreprises représente 266 millions d'euros, dont 123 millions d'euros en France ;
- Leur budget juridique interne représente 298 millions d'euros, dont 170 millions d'euros en France.

Les indicateurs de gestion qui ont pu être calculés grâce aux données collectées sont détaillés dans la 2^e partie de la présente étude.

Quelle importance attribuez-vous aux critères suivants, lors du choix d'un cabinet d'avocats ?



Les résultats confirment et renforcent la tendance observée dans l'édition 2012 :

Près de 100 % des directions juridiques considèrent la qualité du travail, le caractère pratique des avis donnés, la rapidité de la réponse, comme des critères très importants ou importants pour choisir un cabinet d'avocats.

Près de 80 % des directions juridiques mentionnent le niveau des honoraires et la connaissance du secteur de l'entreprise comme des critères très importants ou importants.

Les classements dans les annuaires juridiques restent évalués faiblement importants ; à l'inverse la recommandation d'un collègue/d'un pair est un critère Important/Très important pour 2 juristes sur 3.

Deux nouveaux critères ont été proposés dans cette édition, afin de mesurer l'importance attribuée par les Directeurs juridiques à la diversité de l'équipe dans leurs cabinets d'avocats. Les résultats montrent que ces critères restent encore aujourd'hui faiblement appréciés. En effet, seulement :

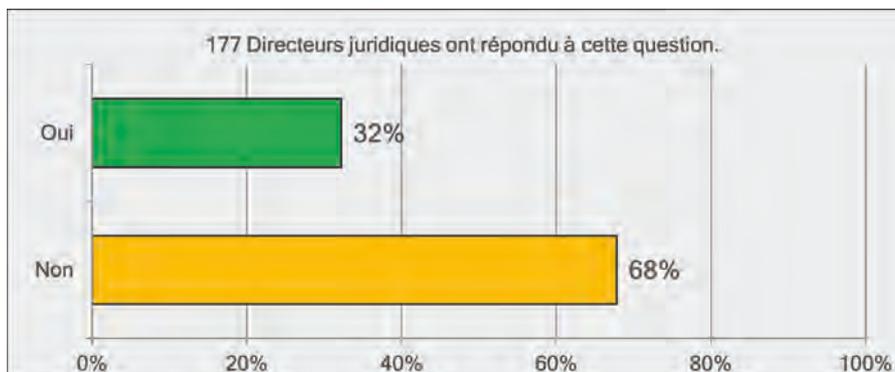
- 12 % des Directeurs juridiques évaluent la diversité Nationalités/Cultures Important/Très important
- 8 % des Directeurs juridiques évaluent la diversité Hommes/Femmes Important/Très important

Ces résultats éclairent le besoin de pédagogie pour « permettre aux cabinets, mais aussi aux clients, de prendre conscience du problème. La parité pourrait alors devenir un critère de compétitivité pour ceux qui la pratiquent »⁶, assure Béatrice Bihl, directrice juridique de 118 218 et responsable de la commission DJ au féminin du Cercle Montesquieu.

6 Egalité hommes-femmes : les cabinets d'avocats ont encore du travail - Les Echos 5 mai 2014

Les outils informatiques de la Direction juridique

Envisagez-vous de mettre en place un outil informatique en 2014 ?



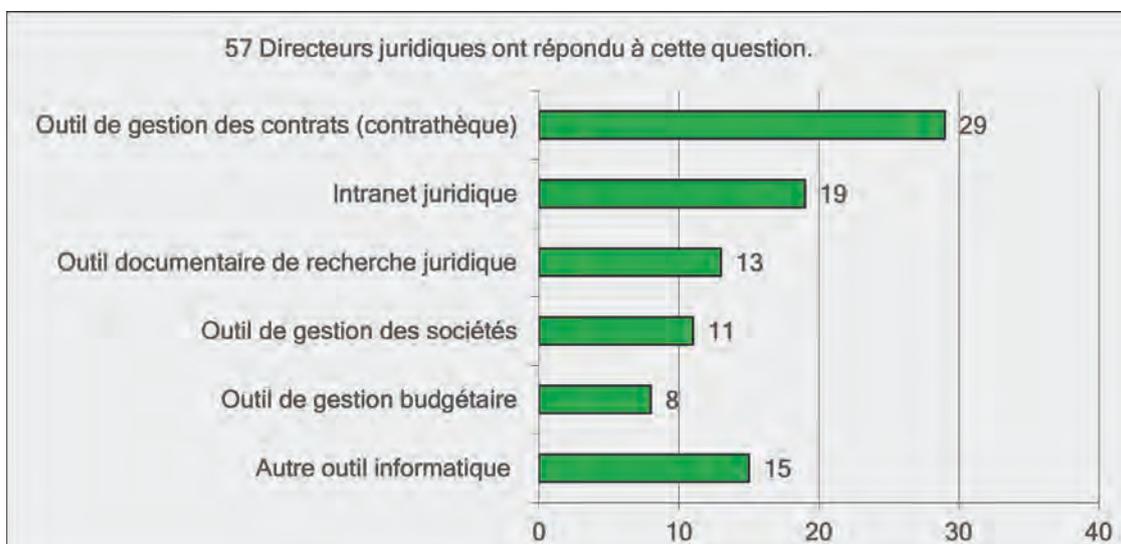
La réponse varie nettement selon le périmètre géographique de la Direction juridique :

Projet de mise en place d'outil informatique, selon le périmètre géographique du DJ	France	France et Europe	France et Monde
OUI	23 %	39 %	37 %
NON	77 %	61 %	63 %
	100 %	100 %	100 %

Vous envisagez de mettre en place un outil informatique en 2014. Merci de préciser le type d'outil. (Plusieurs choix possibles)

Les Directeurs juridiques qui ont des projets informatiques pour 2014 placent la contrathèque en haut de leur priorité, certains envisagent même la mise en œuvre de deux outils. Les

autres outils informatiques mentionnés concernent le suivi des contentieux et la gestion des délégations de pouvoirs.



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 **Budget juridique total / CA**
- Ratios Effectifs **Nombre de Juristes / CA** → X juristes pour 1 Milliard €
soit
CA / Nombre de juristes → 1 juriste pour X Millions €

↳ 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 :

- **Budget interne / Budget total**
- **Budget externe / Budget total**

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.

Les indicateurs de gestion sur l'ensemble du panel

Chiffres Clés 2013

Le budget juridique total s'élève à 0,17 % du CA 2013, et ce dans les 121 entreprises qui ont répondu à cette question.

Dans les 134 entreprises qui ont répondu à cette question, il y a :
7 Juristes par Milliard € de CA.
 soit **1 Juriste pour 143 millions € de CA.**

En 2013, les Juristes représentent 80 % de l'effectif de la Direction Juridique dans les 233 entreprises qui ont répondu à cette question.

Le budget interne (*) de la Direction Juridique constitue 60 % du budget total de la Direction Juridique, et ce dans les

134 entreprises qui ont répondu à cette question. **Le budget externe représente 40 % du budget juridique total.**

Principales Evolutions par rapport à 2011

Le budget juridique se maintient en 2013, comme en 2011, autour de 0.17 % du CA en moyenne pour les entreprises du panel.

En 2013, la proportion entre le budget interne et le budget externe s'établit à 60/40, contre 63/37 en 2011, ce qui montre un léger accroissement relatif des dépenses externes des Directions juridiques.

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,06 %	0,17 %	0,35 %	121
Nombre de juristes / Md € CA 2013	2,9	7,0	14,0	134
CA 2013 / Juriste (M€)	71	143	350	134
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	67 %	80 %	87 %	233
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	100	125	150	134
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	40	78	167	134
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	159	213	319	134
Budget interne 2013 / Budget total (%)	42 %	60 %	76 %	134
Budget externe 2013 / Budget total (%)	24 %	40 %	58 %	134
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	67 %	78 %	87 %	213
Budget interne France 2013 (K€) / Juriste	100	125	157	118
Budget externe France 2013 (K€) / Juriste	38	68	125	118
Budget Total France 2013 (K€) / Juriste	152	214	297	118
Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)	47 %	64 %	80 %	119
Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)	24 %	40 %	58 %	134

Les définitions statistiques sont précisées en Annexe B.



AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES
JURISTES D'ENTREPRISE

WWW.AFJE.ORG

L'AFJE, UN RÉSEAU DE **600** DIRECTEURS JURIDIQUES ET **4300** JURISTES D'ENTREPRISE.

L'AFJE est la première organisation professionnelle de juriste d'entreprise en France. Sa mission, depuis de 45 ans, est la promotion des directions juridiques et de la profession de juriste d'entreprise.

L'AFJE, c'est aussi des ateliers de formation et d'information juridique, des ateliers carrières, des commissions thématiques, des délégations régionales, un comité des jeunes juristes, un campus annuel, des colloques et conférences, le Juriste d'Entreprise Magazine, un annuaire des juristes d'entreprise...

REJOIGNEZ VOTRE RÉSEAU PROFESSIONNEL !

Pour adhérer à l'AFJE, contactez Rachel Osowiecki - association@afje.org - T : 01 42 61 53 59

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

Chiffres Clés 2013

134 réponses complètes ont été obtenues pour l'ensemble des 21 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	17 réponses
Services Financiers	11 réponses
Services non Financiers	44 réponses

- Le budget total de la fonction juridique rapporté au CA est supérieur à la médiane de l'ensemble du panel (0,17 %) dans les Services Financiers : 0,20 %.
- L'externalisation est supérieure à la médiane de l'ensemble du panel (budget externe égal à 40% du budget juridique total) dans le secteur de la Distribution : budget externe égal à 51 % du budget juridique total
- Le CA / Juriste est supérieur à la médiane de l'ensemble du panel (143 M€) dans le secteur Distribution / Commerce : 333M€.

Industrie

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,07 %	0,18 %	0,32 %	56
Nombre de juristes / Md € CA 2013	3,3	6,7	12,2	62
CA 2013 / Juriste (M€)	82	150	299	62
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	65 %	77 %	83 %	63
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	120	133	177	57
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	49	88	250	57
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	175	232	359	57
Budget interne 2013 / Budget total (%)	40 %	61 %	74 %	57
Budget externe 2013 / Budget total (%)	26 %	39 %	60 %	57
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	66 %	75 %	83 %	59
Budget interne France 2013 (K€) / Juriste	120	134	183	50
Budget externe France 2013 (K€) / Juriste	45	66	131	50
Budget Total France 2013 (K€) / Juriste	181	226	325	50
Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)	46 %	65 %	79 %	51
Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)	26 %	39 %	60 %	57

Distribution /Commerce

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,04 %	0,07 %	0,22 %	15
Nombre de juristes / Md € CA 2013	2,5	3,0	8,8	17
CA 2013 / Juriste (M€)	113	333	400	17
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	75 %	80 %	92 %	17
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	86	100	124	15
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	65	116	200	15
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	162	213	293	15
Budget interne 2013 / Budget total (%)	33 %	49 %	63 %	15
Budget externe 2013 / Budget total (%)	37 %	51 %	67 %	15
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	75 %	80 %	93 %	15
<i>Budget interne France 2013 (K€) / Juriste</i>	85	100	120	14
<i>Budget externe France 2013 (K€) / Juriste</i>	53	93	183	14
<i>Budget Total France 2013 (K€) / Juriste</i>	159	213	276	14
<i>Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)</i>	36 %	52 %	71 %	14
<i>Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)</i>	37 %	51 %	67 %	15

Services Financiers

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,07 %	0,20 %	0,45 %	10
Nombre de juristes / Md € CA 2013	4,5	12,2	24,9	11
CA 2013 / Juriste (M€)	40	82	225	11
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	75 %	80 %	92 %	14
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	94	99	126	10
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	35	45	98	10
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	128	154	194	10
Budget interne 2013 / Budget total (%)	58 %	63 %	76 %	10
Budget externe 2013 / Budget total (%)	24 %	37 %	42 %	10
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	69 %	86 %	93 %	13
<i>Budget interne France 2013 (K€) / Juriste</i>	94	98	128	9
<i>Budget externe France 2013 (K€) / Juriste</i>	33	40	105	9
<i>Budget Total France 2013 (K€) / Juriste</i>	127	169	225	9
<i>Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)</i>	48 %	74 %	89 %	9
<i>Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)</i>	24 %	37 %	42 %	10

Services Non Financiers

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,08 %	0,18 %	0,46 %	40
Nombre de juristes / Md € CA 2013	3,1	9,5	22,9	44
CA 2013 / Juriste (M€)	44	105	324	44
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	64 %	79 %	86 %	47
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	85	110	129	40
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	30	67	126	40
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	133	183	241	40
Budget interne 2013 / Budget total (%)	46 %	60 %	77 %	40
Budget externe 2013 / Budget total (%)	23 %	40 %	54 %	40
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	63 %	80 %	86 %	43
<i>Budget interne France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>89</i>	<i>117</i>	<i>127</i>	<i>35</i>
<i>Budget externe France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>30</i>	<i>75</i>	<i>126</i>	<i>35</i>
<i>Budget Total France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>140</i>	<i>185</i>	<i>246</i>	<i>35</i>
<i>Budget int. France 2013 / Budget Tot. France (%)</i>	<i>47 %</i>	<i>60 %</i>	<i>80 %</i>	<i>35</i>
<i>Budget ext. France 2013 / Budget Tot. France (%)</i>	<i>23 %</i>	<i>40 %</i>	<i>54 %</i>	<i>40</i>

Les indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur juridique

Chiffres clés 2013

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

Direction juridique France	39 réponses
Direction juridique Europe, Europe du Sud, EMEA *	28 réponses
Direction juridique Monde hors USA	10 réponses
Direction juridique Monde inclus USA	58 réponses

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

- Le ratio budget total de la fonction juridique rapporté au CA est le plus élevé dans les Directions Juridiques Monde, inclus USA : 0.19 %, vs. 0.17 % sur l'ensemble du panel.

- Les Directions juridiques Europe présentent le ratio nombre de juristes rapporté au CA le plus bas :

Direction juridique France :	7.1 juristes/Milliard €
Direction juridique Europe, Europe du Sud, EMEAI	4 juristes/Milliard €
Direction juridique Monde hors USA	10.7 juristes/Milliard €
Direction juridique Monde inclus USA	7.8 juristes/Milliard €

France

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,07 %	0,18 %	0,37 %	37
Nombre de juristes / Md € CA 2013	2,8	7,1	16,3	39
CA 2013 / Juriste (M€)	65	140	358	39
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	56 %	79 %	87 %	72
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	85	125	150	43
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	35	58	123	43
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	145	194	290	43
Budget interne 2013 / Budget total (%)	48 %	65 %	78 %	43
Budget externe 2013 / Budget total (%)	22 %	35 %	52 %	43
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	60 %	80 %	86 %	69
Budget interne France 2013 (K€) / Juriste	85	122	150	42
Budget externe France 2013 (K€) / Juriste	34	57	109	42
Budget Total France 2013 (K€) / Juriste	142	192	279	42
Budget int. France 2013 / Budget Tot. France (%)	50 %	66 %	79 %	42
Budget ext. France 2013 / Budget Tot. France (%)	22 %	35 %	52 %	43

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

Ces trois catégories ont été regroupées.

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,06 %	0,12 %	0,23 %	25
Nombre de juristes / Md € CA 2013	2,4	4,0	11,0	28
CA 2013 / Juriste (M€)	91	250	415	28
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	67 %	79 %	92 %	46
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	100	120	126	29
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	50	92	167	29
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	170	213	306	29
Budget interne 2013 / Budget total (%)	33 %	57 %	71 %	29
Budget externe 2013 / Budget total (%)	29 %	43 %	67 %	29
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	67 %	76 %	97 %	40
Budget interne France 2013 (K€) / Juriste	100	118	128	24
Budget externe France 2013 (K€) / Juriste	50	84	200	24
Budget Total France 2013 (K€) / Juriste	172	225	300	24
Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)	33 %	54 %	71 %	25
Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)	29 %	43 %	67 %	29

France et Monde, hors USA

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,05 %	0,15 %	0,41 %	10
Nombre de juristes / Md € CA 2013	3,4	10,7	14,3	10
CA 2013 / Juriste (M€)	70	98	292	10
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	58 %	75 %	83 %	18
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	85	92	122	10
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	11	60	100	10
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	101	138	218	10
Budget interne 2013 / Budget total (%)	42 %	60 %	88 %	10
Budget externe 2013 / Budget total (%)	12 %	40 %	58 %	10
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	58 %	71 %	83 %	12
Budget interne France 2013 (K€) / Juriste	89	100	115	5
Budget externe France 2013 (K€) / Juriste	8	25	56	5
Budget Total France 2013 (K€) / Juriste	125	132	144	5
Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)	62 %	80 %	94 %	5
Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)	12 %	40 %	58 %	10

France et Monde, inclus USA

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,07 %	0,19 %	0,34 %	50
Nombre de juristes / Md € CA 2013	3,3	7,8	14,8	58
CA 2013 / Juriste (M€)	68	129	308	58
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	67 %	80 %	86 %	98
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	109	127	163	53
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	45	95	200	53
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	171	220	359	53
Budget interne 2013 / Budget total (%)	43 %	60 %	75 %	53
Budget externe 2013 / Budget total (%)	25 %	40 %	57 %	53
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	67 %	78 %	84 %	92
<i>Budget interne France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>115</i>	<i>128</i>	<i>173</i>	<i>47</i>
<i>Budget externe France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>32</i>	<i>80</i>	<i>125</i>	<i>47</i>
<i>Budget Total France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>158</i>	<i>220</i>	<i>297</i>	<i>47</i>
<i>Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)</i>	<i>49 %</i>	<i>67 %</i>	<i>81 %</i>	<i>47</i>
<i>Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)</i>	<i>25 %</i>	<i>40 %</i>	<i>57 %</i>	<i>53</i>

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

Chiffres Clés 2013

134 réponses complètes ont été obtenues comportant l'indication de l'effectif de l'entreprise au 31 décembre 2013 :

Entreprises < 1.000 salariés	38 réponses
Entreprises entre 1.000 et 5.000 salariés	35 réponses
Entreprises entre 5.000 et 10.000 salariés	24 réponses
Entreprises entre 10.000 et 50.000 salariés	25 réponses
Entreprises > 50.000 salariés	12 réponses

• Le budget total de la fonction juridique rapporté au CA est largement supérieur à la médiane de l'ensemble du panel (0,17%) dans les entreprises de moins de 5.000 salariés :

< 1.000 salariés	0.25 %
Entre 1.000 et 5.000 salariés	0.21 %

• L'externalisation est largement supérieure à la médiane de l'ensemble du panel (budget externe égal à 40 % du budget juridique total) dans les entreprises :

> 50.000 salariés budget externe égal à 52 % du budget juridique total

• Le ratio CA / Juriste est très supérieur à la médiane de l'ensemble du panel (143 M€) dans les entreprises de plus de 5.000 salariés :

Entre 5.000 et 10.000 salariés	217 M€
Entre 10.000 et 50.000 salariés	175 M€
> 50.000 salariés	495 M€

Comme constaté dans les éditions précédentes de la Cartographie, 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	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,08 %	0,25 %	0,63 %	37
Nombre de juristes / Md € CA 2013	5,0	12,0	41,7	38
CA 2013 / Juriste (M€)	25	84	205	38
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	60 %	78 %	90 %	42
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	83	100	125	37
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	33	61	125	37
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	135	175	243	37
Budget interne 2013 / Budget total (%)	42 %	60 %	81 %	37
Budget externe 2013 / Budget total (%)	19 %	40 %	58 %	37
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	63 %	78 %	100 %	37
Budget interne France 2013 (K€) / Juriste	86	100	125	30
Budget externe France 2013 (K€) / Juriste	26	50	99	30
Budget Total France 2013 (K€) / Juriste	129	180	219	30
Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)	47 %	69 %	85 %	31
Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)	19 %	40 %	58 %	37

Entre 1.000 et 5.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,09 %	0,21 %	0,29 %	30
Nombre de juristes / Md € CA 2013	4,3	8,0	15,0	35
CA 2013 / Juriste (M€)	67	125	235	35
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	62 %	75 %	83 %	36
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	100	127	182	31
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	45	90	200	31
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	185	227	316	31
Budget interne 2013 / Budget total (%)	40 %	59 %	74 %	31
Budget externe 2013 / Budget total (%)	26 %	41 %	60 %	31
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	62 %	73 %	83 %	34
<i>Budget interne France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>100</i>	<i>127</i>	<i>180</i>	<i>29</i>
<i>Budget externe France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>33</i>	<i>90</i>	<i>133</i>	<i>29</i>
<i>Budget Total France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>190</i>	<i>227</i>	<i>280</i>	<i>29</i>
<i>Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)</i>	<i>44 %</i>	<i>59 %</i>	<i>77 %</i>	<i>29</i>
<i>Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)</i>	<i>26 %</i>	<i>41 %</i>	<i>60 %</i>	<i>31</i>

Entre 5.000 et 10.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,07 %	0,12 %	0,17 %	22
Nombre de juristes / Md € CA 2013	2,7	4,6	9,7	24
CA 2013 / Juriste (M€)	103	217	370	24
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	72 %	82 %	87 %	24
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	103	126	135	22
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	51	76	116	22
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	160	211	281	22
Budget interne 2013 / Budget total (%)	53 %	60 %	70 %	22
Budget externe 2013 / Budget total (%)	30 %	40 %	47 %	22
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	67 %	80 %	88 %	21
<i>Budget interne France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>113</i>	<i>125</i>	<i>139</i>	<i>18</i>
<i>Budget externe France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>43</i>	<i>68</i>	<i>100</i>	<i>18</i>
<i>Budget Total France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>160</i>	<i>211</i>	<i>249</i>	<i>18</i>
<i>Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)</i>	<i>56 %</i>	<i>67 %</i>	<i>77 %</i>	<i>18</i>
<i>Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)</i>	<i>30 %</i>	<i>40 %</i>	<i>47 %</i>	<i>22</i>

Entre 10.000 et 50.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,06 %	0,12 %	0,28 %	24
Nombre de juristes / Md € CA 2013	2,9	5,7	10,0	25
CA 2013 / Juriste (M€)	100	175	350	25
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	71 %	80 %	90 %	25
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	113	128	139	24
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	44	68	221	24
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	169	214	313	24
Budget interne 2013 / Budget total (%)	38 %	60 %	73 %	24
Budget externe 2013 / Budget total (%)	27 %	40 %	62 %	24
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	71 %	80 %	87 %	25
<i>Budget interne France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>97</i>	<i>129</i>	<i>150</i>	<i>24</i>
<i>Budget externe France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>52</i>	<i>80</i>	<i>150</i>	<i>24</i>
<i>Budget Total France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>166</i>	<i>228</i>	<i>373</i>	<i>24</i>
<i>Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)</i>	<i>43 %</i>	<i>63 %</i>	<i>72 %</i>	<i>24</i>
<i>Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)</i>	<i>27 %</i>	<i>40 %</i>	<i>62 %</i>	<i>24</i>

Plus de 50.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2013	0,01 %	0,02 %	0,05 %	8
Nombre de juristes / Md € CA 2013	0,3	1,0	5,1	12
CA 2013 / Juriste (M€)	199	495	3332	12
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	69 %	79 %	83 %	14
Budget interne 2013 (K€) / Juriste	125	125	144	8
Budget externe 2013 (K€) / Juriste	100	143	282	8
Budget Total 2013 (K€) / Juriste	223	274	443	8
Budget interne 2013 / Budget total (%)	40 %	48 %	56 %	8
Budget externe 2013 / Budget total (%)	44 %	52 %	60 %	8
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	65 %	80 %	82 %	13
<i>Budget interne France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>121</i>	<i>125</i>	<i>146</i>	<i>7</i>
<i>Budget externe France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>87</i>	<i>125</i>	<i>302</i>	<i>7</i>
<i>Budget Total France 2013 (K€) / Juriste</i>	<i>210</i>	<i>245</i>	<i>499</i>	<i>7</i>
<i>Budget int.France 2013 / Budget Tot.France (%)</i>	<i>39 %</i>	<i>48 %</i>	<i>61 %</i>	<i>7</i>
<i>Budget ext.France 2013 / Budget Tot. France (%)</i>	<i>44 %</i>	<i>52 %</i>	<i>60 %</i>	<i>8</i>

Comparaisons internationales

La comparaison internationale est rendue possible grâce au partenariat de Lexqi Conseil avec General Counsel Metrics (Rees Morrison).



Les réponses collectées par notre enquête ont été rendues anonymes, puis adressées à General Counsel Metrics qui les a intégrées à celles déjà collectées directement pour la France pour l'année 2012 et 2013.

Le panel France de l'étude General Counsel Metrics et celui de la Cartographie étant légèrement différents, les résultats ne sont

pas identiques. Cette étude comparative donne néanmoins une bonne indication des tendances observées

La comparaison des indicateurs de gestion pour les principaux pays de l'enquête GCM est résumée dans le tableau ci-dessous, qui permet en particulier de voir le positionnement des Directions juridiques françaises :

	Region / Country				
	France	Germany Austria Switzerland	UK/Ireland	Canada	USA
Total Legal Spend % of Revenue	0,16 %	0,13 %	0,40 %	0,30 %	0,35 %
Lawyers per \$1B Revenue	5,3	2,3	5,6	4,5	4,6
Lawyers per 1B Euro Revenue	7,0	3,0	7,5	6,0	6,2
Internal Spend as % of Total Legal Spend	59 %	47 %	38 %	39 %	42 %

Participants	133	44	117	103	670
--------------	-----	----	-----	-----	-----

1 EUR = 1.33 USD, soit 1 USD = 0.752 EUR

• Le poids de la fonction juridique, mesuré par le ratio 'Budget juridique total/ CA' reste en France (0.16 %) loin derrière celui de la fonction aux Etats-Unis (0.35 %) ou au Canada (0.30 %).

• L'externalisation de la fonction est beaucoup plus forte aux Etats-Unis (58 % du budget juridique est externe) et au Canada (61 %) qu'en France (41 %).

• Le nombre de juristes par milliard d'euro est de 7 en France, de 3 dans la zone Allemagne/ Autriche / Suisse.

Annexes

A. Contact

Hélène Trink, Fondatrice de Lexqi Conseil et Conseil en management des professions juridiques, est l'auteur 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 autres personnels de la direction juridique (secrétaire, documentaliste, ingénieur brevets, informaticien, etc...)

Budget interne : Les frais de personnel incluent les rémunérations brutes chargées de l'ensemble de l'effectif de la Direction juridique (juristes, assistants juridiques et autres personnels), les frais de formation et toutes les dépenses directement rattachées au personnel.

Budget externe : 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.*

Budget juridique total = Budget interne + Budget externe

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

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

Quartile – Médiane – Moyenne :

« 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.

C. Les Directions juridiques du panel

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

L'effectif médian des Directions juridiques du panel, au 31/12/ 2013 est de :

- 5 juristes, dont 4 Juristes France
- 1 assistant juridique, dont 1 en France
- 1 autre employé

Cette catégorie regroupe tous les autres emplois non juridiques de la Direction juridique tels que : secrétaire, documentaliste, ingénieur brevets, contrôleur de gestion,....

Montant 2013 du budget juridique

Dans les Directions juridiques du panel, le budget juridique médian 2013 est de :

- 390 K€ budget externe
- 625 K€ budget interne

Pour la France, le budget juridique médian 2013 est de :

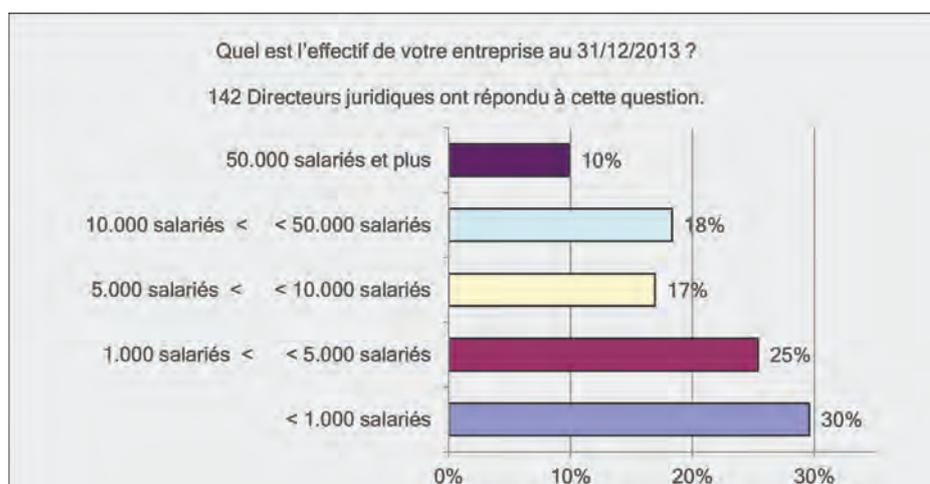
- 272 K€ budget externe
- 500 K€ budget interne

D. Les entreprises du panel

Chiffre d'Affaires 2013

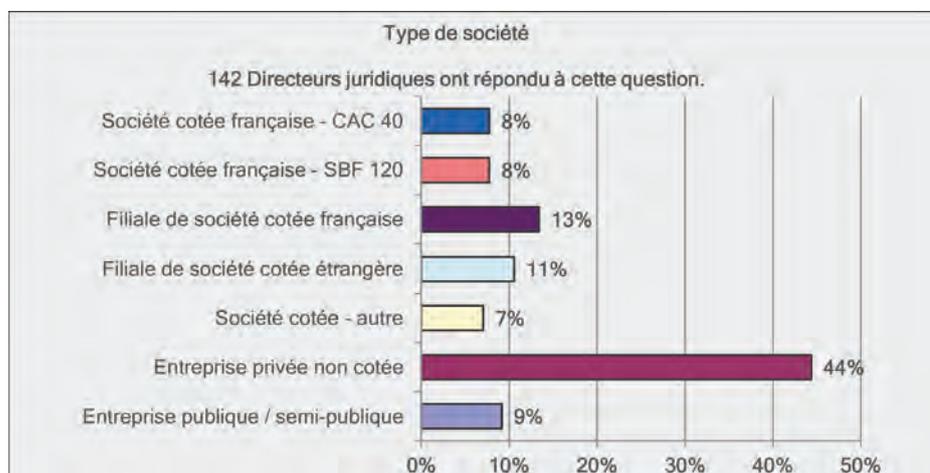
Le chiffre d'affaires médian des entreprises du panel est de 1 Milliard d'euros en 2013 vs. 1.15 Milliards d'euros en 2011

Effectifs de l'Entreprise au 31/12/2013



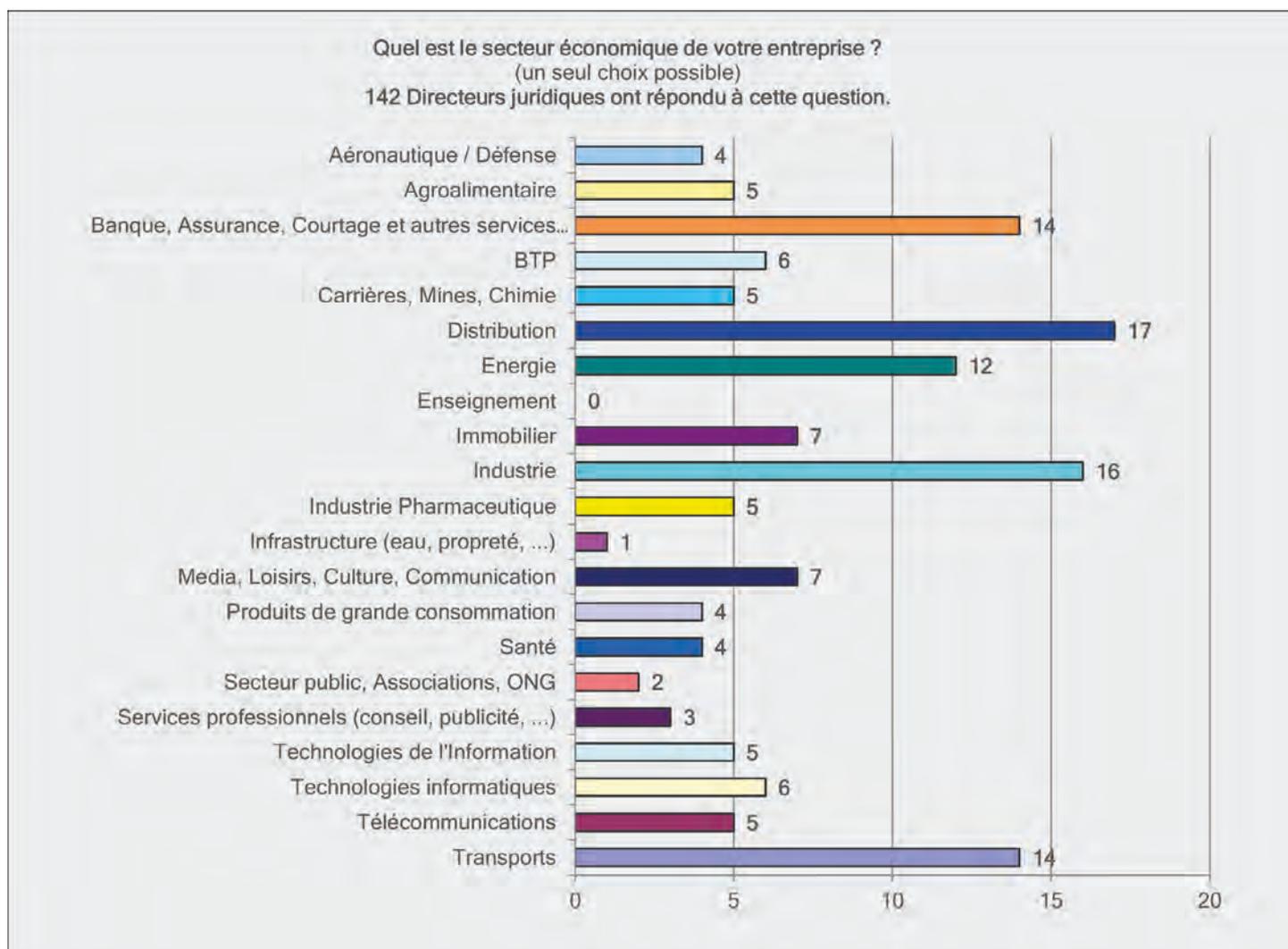
55% des entreprises du panel avaient un effectif < 5.000 salariés au 31/12/ 2013, vs. 52 % en 2011.

Type de société



Le panel est composé à 47 % de sociétés cotées, vs. 57 % en 2011.

Secteur économique principal de l'entreprise



Regroupement réalisé pour calculer les indicateurs de gestion

INDUSTRIE	SERVICES NON FINANCIERS
Agroalimentaire	Enseignement
Aéronautique / Défense	Immobilier
BTP	Media/Loisirs/Culture/Communication
Carrières, Mines, Chimie	Santé
Energie	Secteur public / Associations / ONG
Industrie	Services professionnels (Conseil, Publicité)
Industrie pharmaceutique	Technologies de l'information
Infrastructure (eau, propreté, ...)	Télécommunications
Produits de grande consommation	Transport
Technologies informatiques	
DISTRIBUTION	SERVICES FINANCIERS
Distribution	Banque, Assurance, Courtage et autres services financiers (inclus Fonds d'investissement)



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.
- Définition du cahier des charges de l'informatisation 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.
- Assistance à la mise en place du tableau de bord de la direction juridique.

LexisNexis, Partenaire de la performance de votre entreprise

Découvrez nos solutions LexisNexis pour les Directions Juridiques

Lexis³⁶⁰ 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

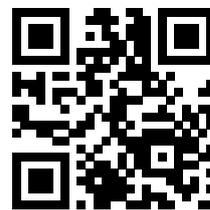


LexisNexis[®] Compliance Assurance

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

 @LN_Compliance



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.