

Cartographie des directions juridiques 2018

LEXqi
Organisation. Optimisation. Médiation
Conseil

réalisée par LEXqi Conseil

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

avec le parrainage du cabinet Gide
et de LexisNexis

Objectifs

Les principaux enseignements de la Cartographie 2018

La direction juridique en 2018

La gestion de la conformité / compliance

La digitalisation au service de la fonction juridique

Les indicateurs de gestion de la direction juridique

Annexes

GIDE

GIDE LOYRETTE NOUEL



INTERNATIONAL #MADE IN FRANCE

Fondé à Paris en 1920, Gide est l'un des principaux cabinets d'avocats internationaux, avec 14 bureaux dans le monde.

Dans chacun de ses bureaux en Europe, Asie, Amérique du Nord, Afrique et au Moyen-Orient, Gide met au service de ses clients sa parfaite connaissance des marchés locaux, son expertise régionale et les ressources d'un cabinet international.

Seul cabinet international d'origine française, Gide est resté fidèle à son ADN, celui d'un cabinet pionnier et innovant. Et toujours indépendant.

MULTISPÉCIALISTE

Cabinet pluridisciplinaire, Gide a un positionnement de premier plan dans tous les domaines du droit des affaires, tant en conseil qu'en contentieux.

- ◆ Arbitrage & Contentieux
- ◆ Assurances, Risques Industriels & Transports
- ◆ Banque & Finance
- ◆ Concurrence & Commerce International
- ◆ Conformité & Investigations Internes
- ◆ Droit Public & Environnement
- ◆ Fiscal
- ◆ Fusions-Acquisitions / Droit des Sociétés
- ◆ Opérations & Financements Immobiliers
- ◆ Projets (Finance & Infrastructures)
- ◆ Propriété Intellectuelle, Télécommunications, Médias & Technologies
- ◆ Procédures Collectives / Restructuring
- ◆ Social (Travail & Protection Sociale)

France Law Firm of the Year

Chambers Europe Awards 2017
The Lawyer European Awards 2018
Who's Who Legal Awards 2017

ALGER
BRUXELLES
CASABLANCA
ISTANBUL
LE CAIRE
LONDRES
MOSCOU
NEW YORK
PARIS
PÉKIN
SHANGHAI
TÉHÉRAN
TUNIS
VARSOVIE

Editorial

Nous sommes très heureux de vous présenter la 6^e édition de la Cartographie des directions juridiques.

Cette étude, réalisée depuis 2010 par LEXqi Conseil, avec à nouveau le parrainage de LexisNexis et pour la première fois cette année du cabinet Gide, est un outil très apprécié par les Directeurs juridiques car elle apporte un éclairage de première importance sur le management des directions juridiques et sur notre profession : composition, rattachement, fonctionnement, budget, évolutions et tendances.

Vous avez été nombreux, Directeurs juridiques d'entreprise de toute taille et de tout secteur d'activité à consacrer de votre temps précieux pour répondre à cette enquête et nous tenons à vous en remercier chaleureusement. Votre participation est, en effet, indispensable pour rendre cette étude fiable et représentative de l'ensemble de notre profession.

La Cartographie des directions juridiques constitue désormais ainsi un « baromètre » récurrent qui rend une image fidèle de nos directions juridiques et de l'évolution de la fonction juridique dans les entreprises. Vous retrouverez donc dans cette étude les critères que nous suivons systématiquement, à savoir l'évolution de la fonction de Directeur juridique (rattachement hiérarchique, périmètre fonctionnel et géographique, formation...) et les ratios de gestion des directions juridiques, les effectifs et les budgets de la direction juridique.

En complément de ces thématiques récurrentes, nous avons souhaité cette année vous apporter un éclairage sur deux thèmes d'actualité :

- l'organisation et les moyens de la conformité / compliance dans l'entreprise, ainsi que sur l'avancement de la mise en œuvre des dispositions du RGPD, de la loi Sapin II et de la loi relative au devoir de vigilance ;
- la digitalisation au service de la fonction juridique.

Nous vous laissons découvrir les résultats de l'édition 2018 de la Cartographie des directions juridiques. Nous espérons qu'elle vous apportera des données utiles pour nourrir votre réflexion de Directeur juridique, partenaire stratégique de nos entreprises !

Stéphanie Fougou
Présidente de l'AFJE

Nicolas Guérin
Président du Cercle Montesquieu

SOMMAIRE

Objectifs de l'enquête et participation	3
Les principaux enseignements de la Cartographie 2018	5
La direction juridique en 2018	7
La fonction de Directeur juridique	7
Le Directeur juridique comme administrateur de sociétés	9
La formation complémentaire des Directeurs juridiques	9
La composition des directions juridiques	10
Le budget des directions juridiques	11
La gestion de la conformité / compliance	13
Les moyens humains et financiers alloués.....	13
Le Règlement Général sur la Protection des Données - RGPD	14
La Loi Sapin II	15
La loi relative au devoir de vigilance.....	16
La digitalisation au service de la fonction juridique	17
Etat des lieux.....	17
Les projets envisagés par les Directeurs juridiques	18
Les indicateurs de gestion de la direction juridique	19
Le choix des indicateurs-clés	19
Les indicateurs de gestion sur l'ensemble du panel	21
Les indicateurs de gestion selon le secteur économique de l'entreprise.....	23
Les indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur juridique.....	26
Les indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise	29
Annexes	33
A. Contact	33
B. Définitions	33
C. Les directions juridiques du panel.....	34
D. Les entreprises du panel	35

Objectifs de l'enquête et participation

La 6^e édition de la Cartographie des directions juridiques, réalisée par LEXqi Conseil en partenariat avec le Cercle Montesquieu et l'AFJE, bénéficie cette année du parrainage du cabinet Gide et de LexisNexis.

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.

Avec la Cartographie des directions juridiques, les associations mettent à disposition de leurs membres un « baromètre » fiable et récurrent des directions juridiques, ainsi que les marges de progrès de la profession en France.

Le panel contacté était constitué d'environ 840 Directeurs juridiques membres de l'une ou l'autre des deux associations partenaires de la Cartographie des directions juridiques, l'AFJE et le Cercle Montesquieu.

Le sondage a été réalisé par voie électronique du 6 au 26 mars 2018.

Le taux de réponse a été particulièrement élevé cette année puisqu'un tiers des Directeurs juridiques contactés ont souhaité contribuer à l'enquête, vs. 20 % pour l'édition 2018.

283 Directeurs juridiques ont répondu à l'appel de leur(s) association(s), et parmi eux 200 (71 %) ont choisi de répondre à l'ensemble de l'enquête.

Les Directeurs juridiques qui ont participé à la Cartographie 2018 représentent des entreprises qui comptent 4.400 juristes en France - soit 26 % de l'effectif de la profession - et 8.900 juristes au total dans le monde.

À 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. Les données incohérentes ont été écartées.

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



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

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

Le Cercle Montesquieu, c'est :

Plus de 400 membres,

Près de 50 % de femmes,

12 commissions,

Des conférences mensuelles,

Des happy hours,

Deux diners par an,

Un évènement annuel, *Les Débats du Cercle*.

CERCLE MONTESQUIEU

www.cercle-montesquieu.fr

contact@cercle-montesquieu.fr

Les principaux enseignements de la Cartographie 2018

Cette édition de la Cartographie des directions juridiques a choisi d'interroger les Directeurs juridiques sur deux thèmes de grande actualité :

- l'organisation et les moyens de la conformité / compliance dans leur entreprise, ainsi que sur l'avancement de la mise en œuvre des dispositions du RGPD, de la loi Sapin II et de la loi relative au devoir de vigilance ;
- la digitalisation au service de la fonction juridique.

• Les moyens humains et financiers alloués à la conformité / compliance

- 60 % des entreprises du panel ont un *Compliance Officer*, rattaché le plus souvent à la direction juridique.
- Les ressources dédiées à la compliance ont été renforcées depuis 2015, et pourtant 73 % des Directeurs juridiques auxquels cette fonction est rattachée estiment que leurs ressources humaines et financières allouées à la conformité / compliance actuellement ne sont pas adaptées aux enjeux.
- 67 % des Directeurs juridiques auxquels cette fonction est rattachée estiment par ailleurs disposer d'une indépendance fonctionnelle réelle leur permettant d'exercer la fonction conformité / compliance.

• Avancement de la mise en œuvre des dispositions du RGPD

- 40 % des entreprises du panel ont déjà nommé leur *Data Protection Officer* (DPO),
- 50 % prévoient d'en nommer un.
- Le rattachement du DPO est majoritairement à la direction juridique (41 %) ou à la direction générale / secrétariat général (23 %).

• Avancement de la mise en œuvre des dispositions de la loi Sapin II

- 85 % des entreprises du panel entrent dans le champ d'application de la loi Sapin II et sont engagées dans la mise en œuvre de ses dispositions.
- 70 % confient à la direction juridique le pilotage de la mise en œuvre de ses dispositions.
- 85 % ont mis en place un programme de lutte anti-corruption, en faisant appel à des avocats spécialisés ou des consultants spécialisés pour la moitié d'entre elles.

• Avancement de la mise en œuvre des dispositions de la loi relative au devoir de vigilance

- 52 % des entreprises du panel entrent dans le champ d'application de la loi relative au devoir de vigilance et sont engagées dans la mise en œuvre de ses dispositions.
- 59 % confient à la direction juridique le pilotage de la mise en œuvre de ses dispositions.
- 60 % ont mis en place un plan de vigilance, sans aide extérieure pour 62 % d'entre elles.

• La digitalisation au service de la fonction juridique

- 75 % des Directeurs juridiques du panel ont déjà initié un projet de transformation des méthodes de travail des juristes utilisant une ou plusieurs des technologies digitales avancées.
- 78 % envisagent de poursuivre la digitalisation de la fonction, ou de la démarrer d'ici 2020.

La Cartographie fait également le point sur les sujets récurrents que sont la fonction de Directeur juridique, les effectifs et les budgets de la direction juridique.

• La fonction de Directeur juridique

■ Dans la continuité des éditions précédentes de la Cartographie, la fonction de Directeur juridique :

- **demeure largement internationale** : 70 % des Directeurs juridiques ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France ;
 - **reste rattachée hiérarchiquement majoritairement au Président / Directeur général / Secrétaire général de son entreprise** (près de deux Directeurs juridiques sur trois) ;
 - **voit son périmètre en évolution sur les domaines Conformité / Ethique / Compliance, et Données personnelles, qui lui sont aujourd'hui majoritairement rattachés** ;
 - **nécessite sa participation aux comités de direction de l'entreprise tels que COMEX / CODIR** (deux Directeurs juridiques sur trois).
- Malgré une légère progression depuis 2016, le Directeur juridique ne s'impose pas encore comme administrateur de sociétés en dehors du groupe où il exerce sa fonction : cela ne concerne que 7 % des Directeurs juridiques.
- 60 % des Directeurs juridiques indiquent avoir une formation complémentaire à leurs études de droit initiales. Plus de la

moitié d'entre eux sont titulaires du CAPA et/ou sont inscrits à un barreau étranger.

• Évolution des ratios-clés de gestion de la direction juridique

- **Les dépenses juridiques totales rapportées au chiffre d'affaires restent stables à 0,17 %**, vs. 0,18 % en 2015 et 0,17 % en 2013.
- En rapportant l'effectif des juristes au chiffre d'affaires de l'entreprise, on constate, tous secteurs économiques confondus, qu'en 2017 il y a 9,4 juristes par milliard € de CA, vs. 7,9 juristes par milliard € CA en 2015, et 7 juristes par milliard € CA en 2013. **Ceci démontre que les directions juridiques ont nettement renforcé leurs effectifs de juristes sur la période.**
- **En 2017, la proportion entre le budget interne et le budget externe s'établit à 62 / 38**, vs. 60 / 40 en 2013. L'internalisation des dépenses juridiques se poursuit.
- En 2017, le ratio des juristes rapporté à l'effectif total de la direction juridique est de 85 %, en augmentation régulière depuis 2013 où il était de 80 %.

Le panel de cette enquête est composé de 50 % de sociétés cotées, vs. 59 % en 2015.

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

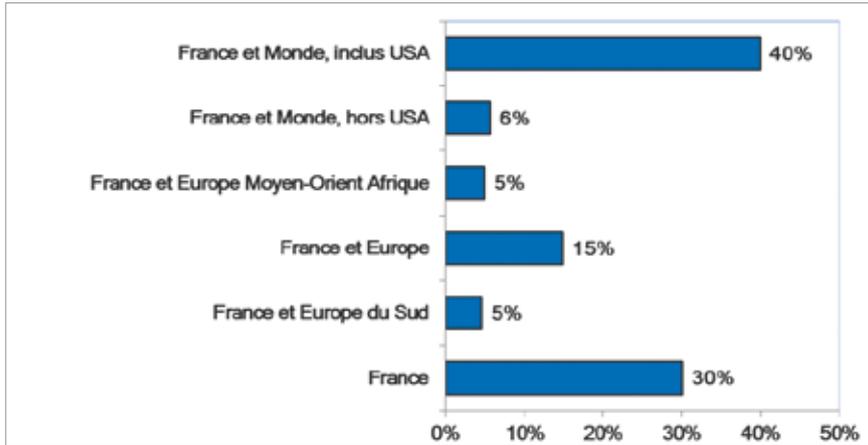
Les entreprises de moins de 5.000 salariés représentent 59 % du panel, vs. 54 % en 2015.

La direction juridique en 2018

La fonction de Directeur juridique

283 Directeurs juridiques ont répondu aux questions sur leur fonction.

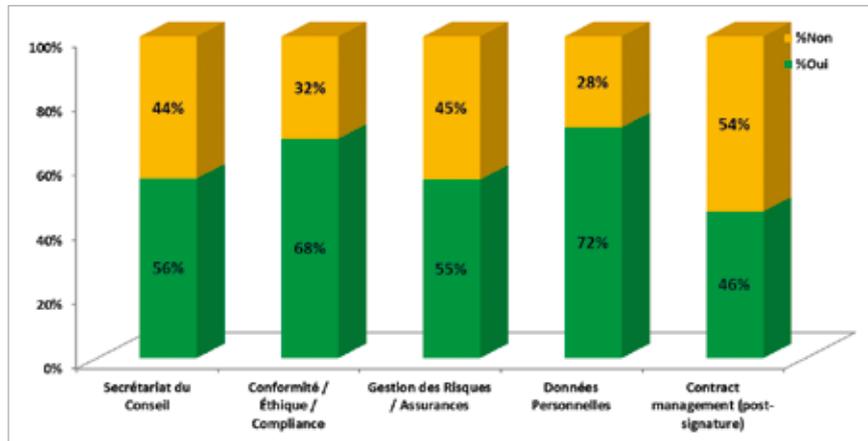
Quel est le périmètre géographique actuel de votre fonction ?



70 % des Directeurs juridiques ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France.

La fonction de Directeur juridique demeure largement internationale.

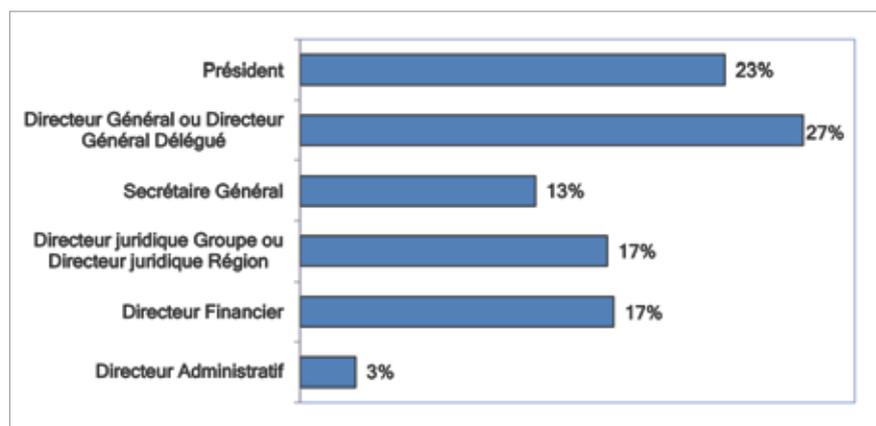
Votre fonction inclut-elle les domaines suivants ?



Le périmètre fonctionnel du Directeur juridique est en évolution sur les domaines :

- Conformité / Éthique / Compliance
 - Données personnelles
- qui lui sont aujourd'hui majoritairement rattachés.

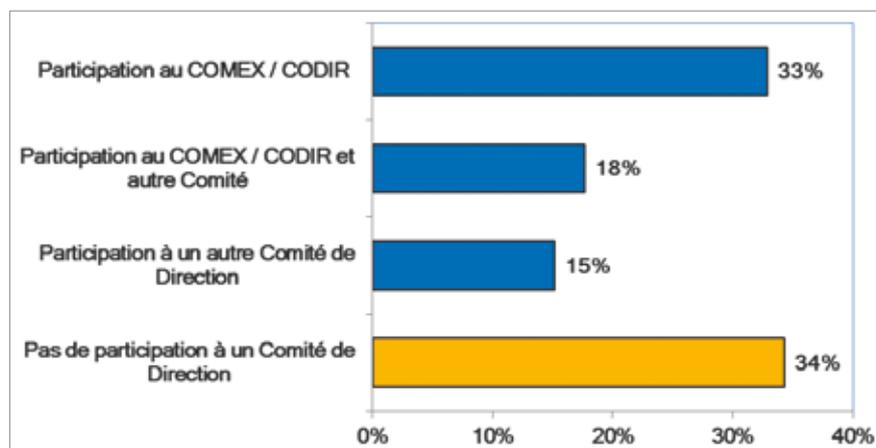
Actuellement, à qui votre poste est-il rattaché hiérarchiquement ?



Un Directeur juridique sur deux est rattaché au Président ou au Directeur général¹.

Près de deux Directeurs juridiques sur trois sont rattachés au Président / Directeur général / Secrétaire général.

Faites-vous partie du comité exécutif ou du comité de direction générale de la société dont vous êtes le Directeur juridique ?



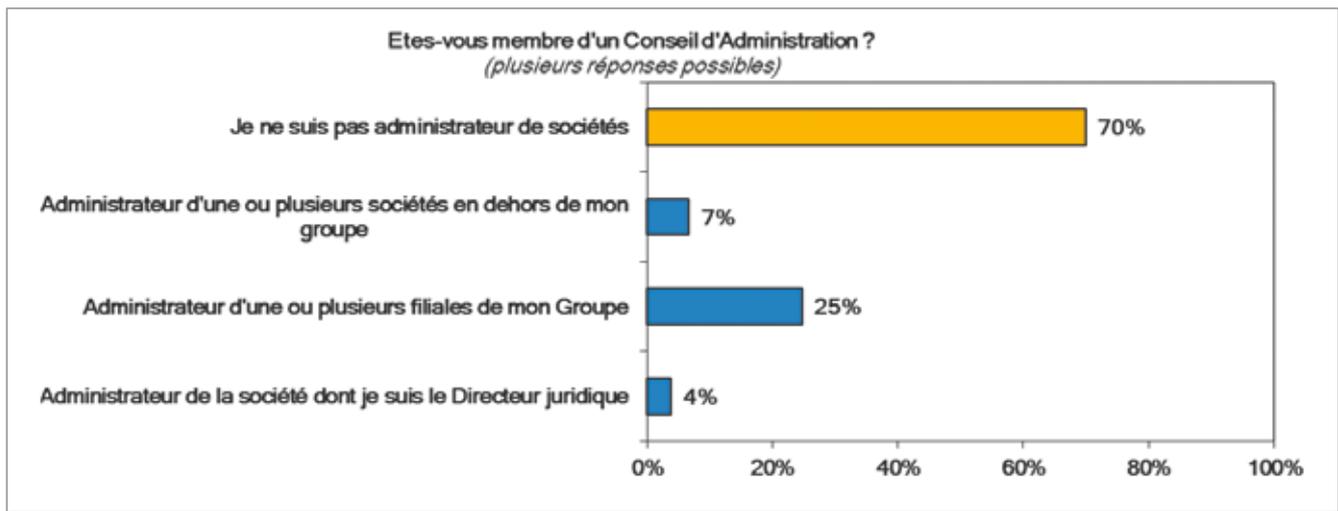
Deux Directeurs juridiques sur trois font partie d'un comité de direction de leur entreprise.

¹ Ces résultats sont en ligne avec le Baromètre des juristes d'entreprise IPSOS, juillet 2017.

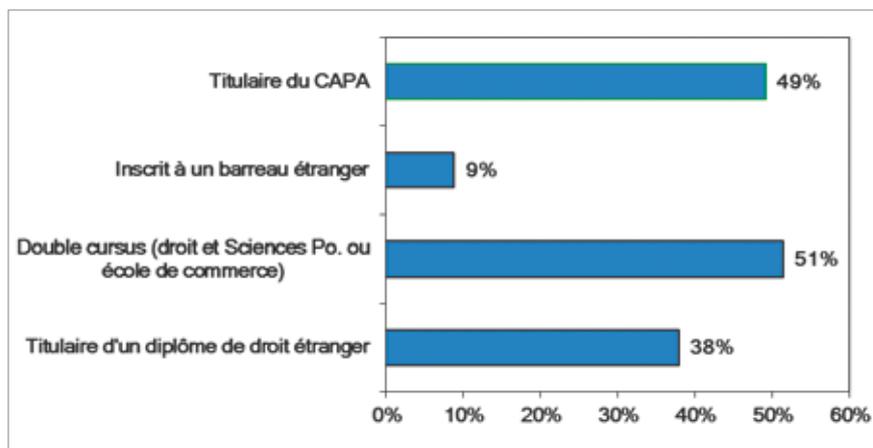
Le Directeur juridique comme administrateur de sociétés

30 % 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.

Dans les faits, **seulement 7 % des Directeurs juridiques ont un mandat d'administrateur dans une société en dehors de leur groupe**. Malgré une légère progression depuis 2016², ces résultats montrent que le Directeur juridique ne s'impose pas encore comme administrateur de sociétés en dehors du groupe où il exerce sa fonction.



La formation complémentaire des Directeurs juridiques



60 % des Directeurs juridiques indiquent avoir une formation complémentaire à leurs études de droit initiales.

Plus de la moitié des Directeurs juridiques qui ont une formation complémentaire sont titulaires du CAPA et/ou sont inscrits à un barreau étranger.

² Cartographie 2016 des directions juridiques.

La composition des directions juridiques

Les effectifs des directions juridiques

L'effectif des directions juridiques ayant répondu aux questions sur les effectifs se compose au total de plus de 10.000 personnes ainsi réparties :

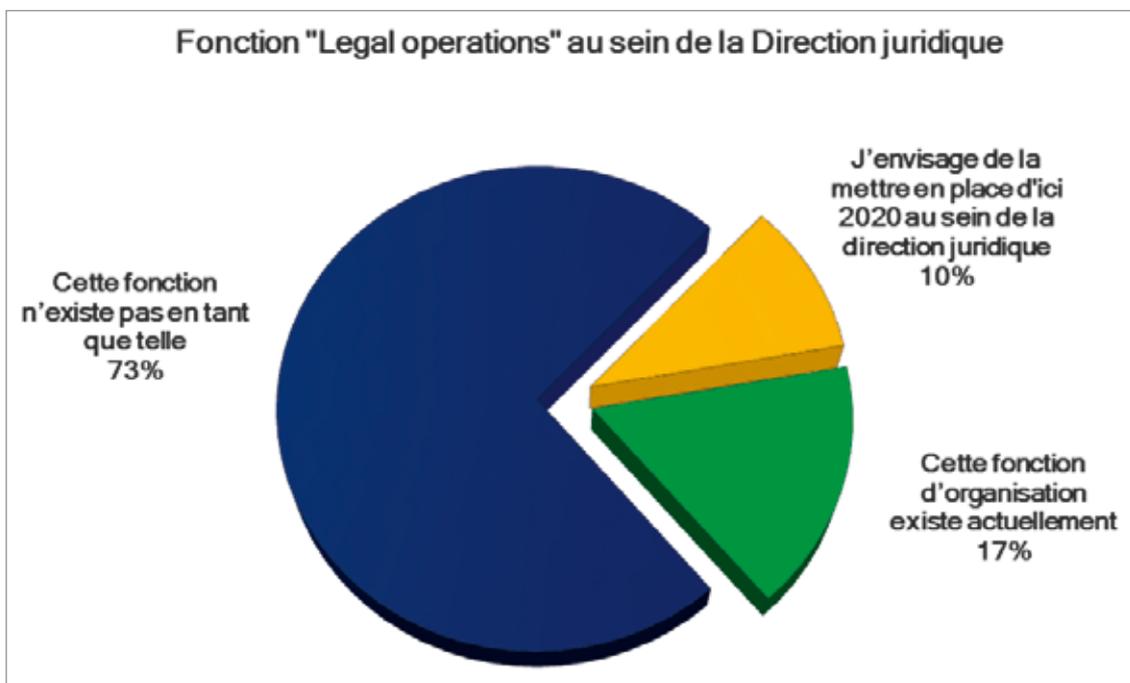
- 8.900 juristes, dont 4.400 en France
- 710 assistants juridiques, dont 420 en France
- 550 autres personnels de la direction juridique, dont 320 en France

Les directions juridiques qui ont participé à la Cartographie 2018 comptent 8.900 juristes dans le monde, dont 4.400 juristes en France, soit 26 % de l'effectif estimé de la profession³.

Votre direction juridique compte-t-elle une ou plusieurs personnes en charge de l'organisation de la fonction, de l'harmonisation des process et des outils (Legal operations) ?

L'organisation de la fonction juridique, l'harmonisation des process et des outils est un métier qui existe aujourd'hui dans une direction juridique sur six.

Cette fonction est présente en particulier dans les directions juridiques France et Monde des sociétés du CAC 40 et des entreprises publiques / semi-publiques.



³ Baromètre des juristes d'entreprise IPSOS, juillet 2017.

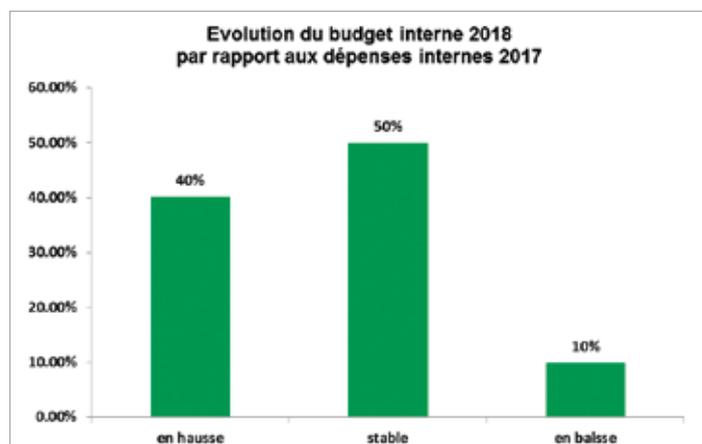
Le budget des directions juridiques

Les dépenses internes

En 2017, les dépenses internes constituent 62 % du total des dépenses de la direction juridique sur l'ensemble des entreprises du panel, vs. 61 % en 2015.

Par rapport au montant des dépenses internes 2017, comment se situe votre budget 2018 des dépenses internes ?

202 Directeurs juridiques ont répondu à cette question



40 % des directions juridiques ont un budget interne 2018 en hausse par rapport au réel des dépenses internes 2017.

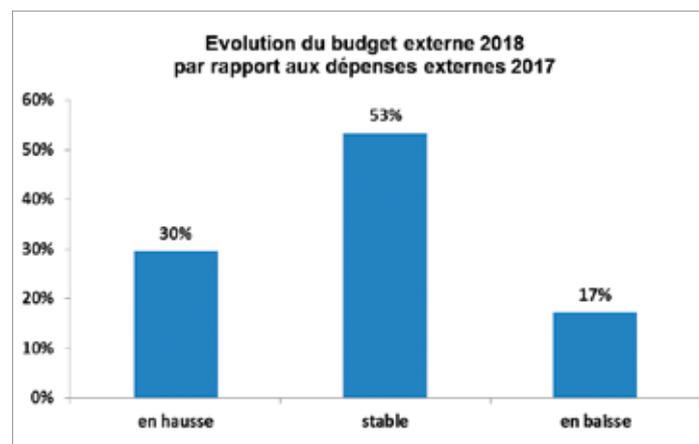
Ceci démontre notamment que des recrutements de juristes sont prévus en 2018.

Les dépenses externes

En 2017, les dépenses externes constituent 38 % du total des dépenses de la direction juridique sur l'ensemble des entreprises du panel, vs. 39 % en 2015.

Par rapport au montant des dépenses externes 2017, comment se situe votre budget 2018 des dépenses externes ?

210 Directeurs juridiques ont répondu à cette question.



30 % des directions juridiques ont un budget externe 2018 en hausse par rapport au réel des dépenses externes 2017.

Déjà **700** Directeurs Juridiques
et plus de **4500** Juristes d'Entreprise
dans le réseau AFJE !



ET VOUS ?

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES
JURISTES D'ENTREPRISE

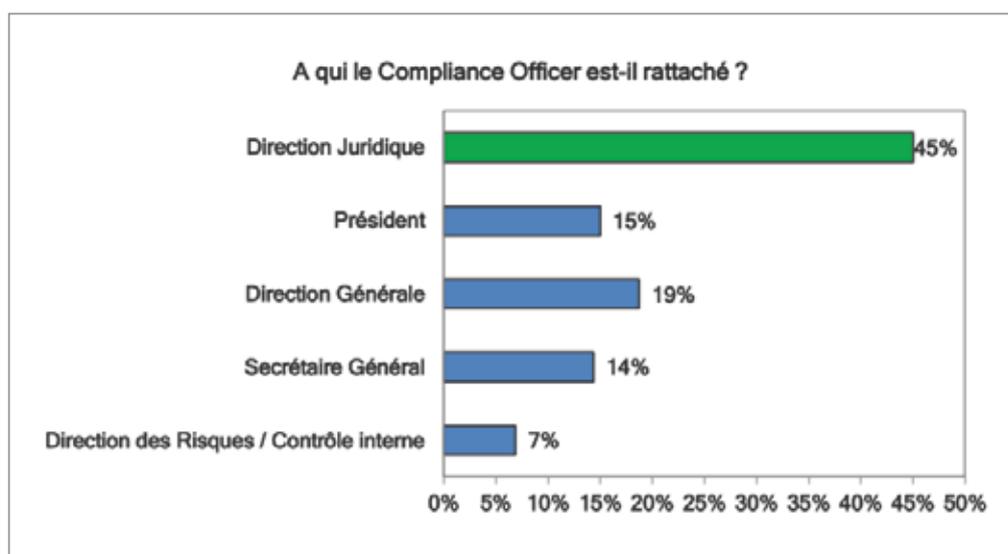
Rejoignez l'AFJE ! www.afje.org

La gestion de la conformité / compliance

Les moyens humains et financiers alloués

Votre entreprise a-t-elle un *Compliance Officer*? Si oui, à qui est-il rattaché ?

267 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions.



60 % des entreprises du panel ont un *Compliance Officer*, rattaché le plus souvent à la direction juridique.

Le rattachement hiérarchique du *Compliance Officer* a nettement évolué depuis 2016 en faveur de la direction juridique :

- 45 % des *Compliance Officers* sont rattachés à la direction juridique ;
- 34 % à la présidence ou à la direction générale.

La proportion inverse était constatée dans la Cartographie 2016 des directions juridiques.

Quel est au 31 décembre 2017, l'effectif de votre direction juridique dédié à la conformité / compliance en France ?

70 Directeurs juridiques qui ont la conformité / compliance dans leur périmètre ont répondu à ces questions.

Les Directeurs juridiques estiment qu'environ 17 % de leurs juristes sont dédiés à la Compliance, vs. 5 % en moyenne en 2015. Les ressources dédiées à la Compliance ont été renforcées depuis 2015, et pourtant 73 % des Directeurs juridiques auxquels cette fonction est rattachée estiment que leurs ressources humaines et financières allouées à la conformité / compliance actuellement ne sont pas adaptées aux enjeux.

Il est important de noter que les effectifs conformité / compliance de la direction juridique ne représentent pas la totalité de l'effectif de l'entreprise dédié à cette fonction, cette dernière pouvant être rattachée à d'autres entités, notamment direction générale, secrétariat général ou présidence.

67 % des Directeurs juridiques estiment par ailleurs disposer d'une indépendance fonctionnelle réelle leur permettant d'exercer la fonction conformité / compliance.

Le Règlement Général sur la Protection des Données - RGPD

264 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions.

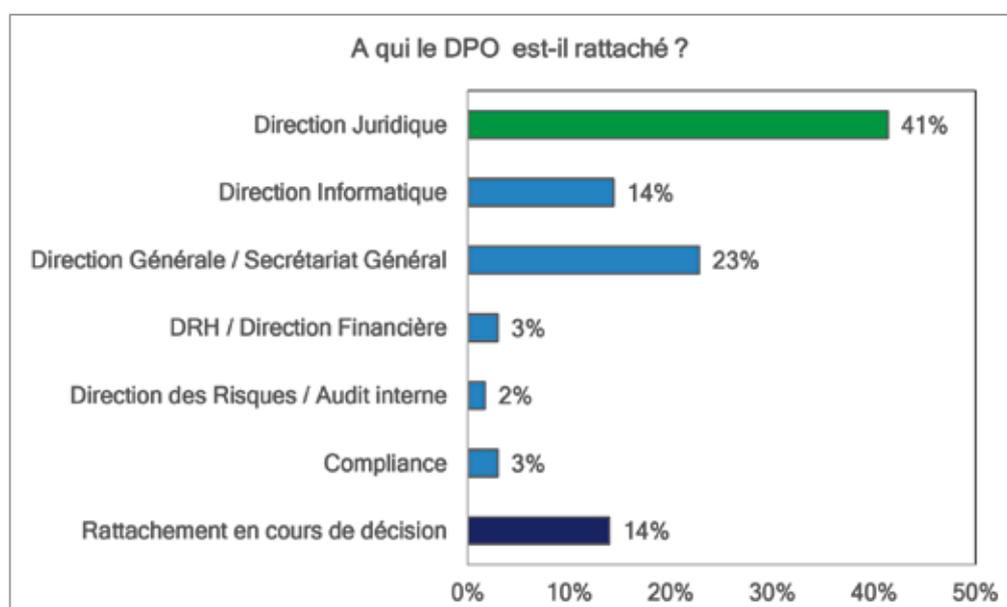
Dans le cadre de l'entrée en vigueur du RGPD à compter du 25 mai 2018, votre entreprise a-t-elle un Délégué à la Protection des Données (Data Protection Officer - DPO) ?

40 % des entreprises ont déjà nommé un DPO

50 % des entreprises prévoient d'en nommer un

10 % des entreprises indiquent ne pas avoir besoin de nommer un DPO pour diverses raisons

A quelle direction de l'entreprise le DPO est-il rattaché ?



Le poste de DPO est principalement rattaché à la direction juridique ou à la direction générale / secrétariat général de l'entreprise.

Il est intéressant de noter que 14 % des entreprises hésitent encore sur le rattachement du DPO entre la direction juridique et la direction informatique.

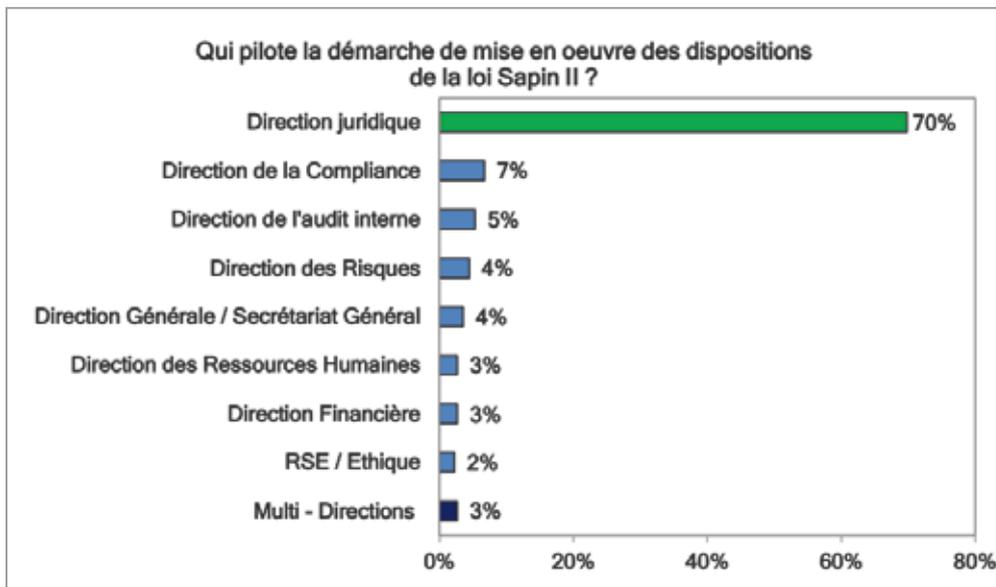
Pour mémoire, en 2016, 50 % des entreprises avaient un Correspondant Informatique et Libertés, rattaché à la direction juridique dans un peu moins de la moitié des cas.

La Loi Sapin II

263 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions.

86 % des entreprises du panel entrent dans le champ d'application de la loi Sapin II et sont engagées dans la mise en œuvre de ses dispositions.

La démarche de mise en œuvre des dispositions de la loi Sapin II est-elle sous la responsabilité de la direction juridique ?

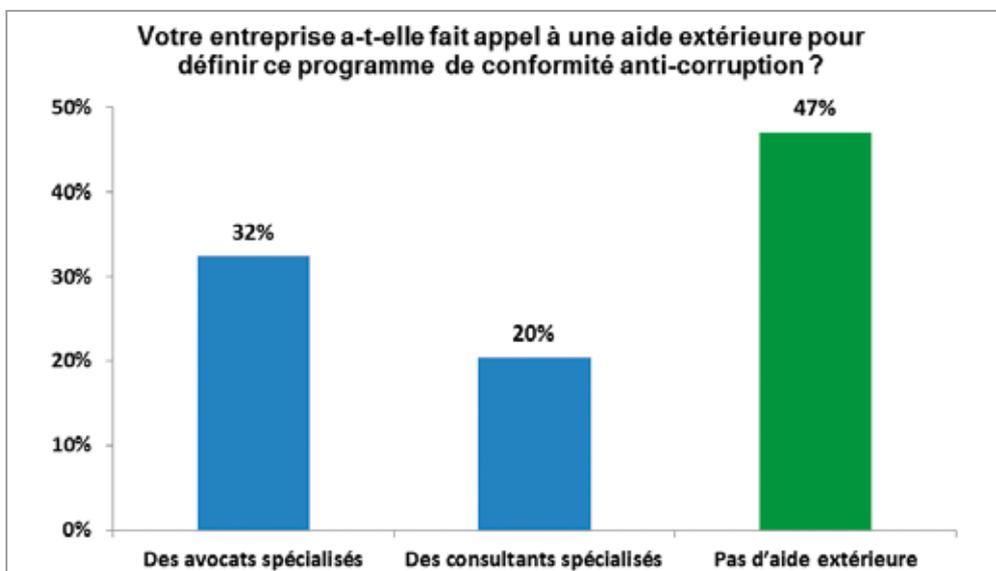


70 % des entreprises concernées confient à la direction juridique le pilotage de la démarche de mise en œuvre de la loi Sapin II.

Votre entreprise a-t-elle mis en place un programme de conformité anti-corruption ?

85 % des entreprises qui entrent dans le champ d'application de la loi Sapin II indiquent avoir mis en place un programme de conformité anti-corruption.

Votre entreprise a-t-elle fait appel à une aide extérieure pour définir ce programme de conformité anti-corruption ?



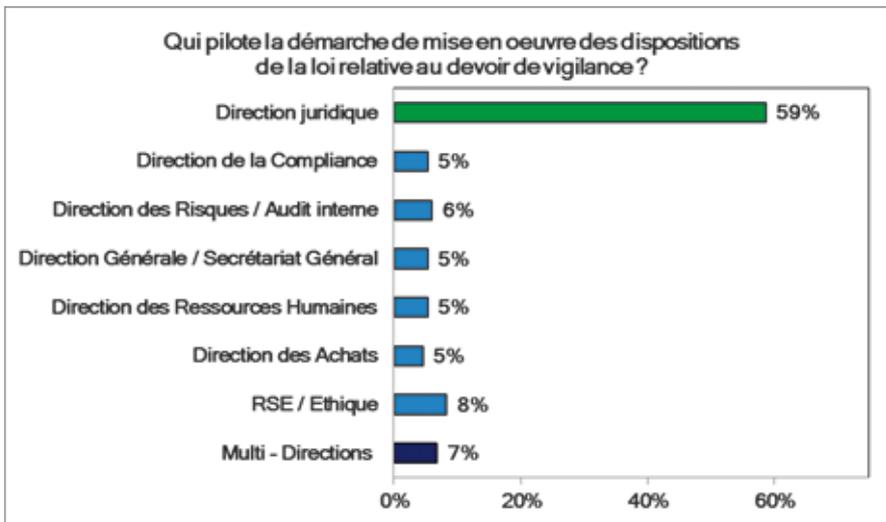
Plus de la moitié des directions juridiques concernées ont fait appel à des avocats ou des consultants spécialisés pour définir le programme de conformité anti-corruption.

La loi relative au devoir de vigilance

262 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions.

52 % des entreprises du panel entrent dans le champ d'application de la loi relative au devoir de vigilance et sont engagées dans la mise en œuvre de ses dispositions.

La démarche de mise en œuvre des dispositions de la loi relative au devoir de vigilance est-elle sous la responsabilité de la direction juridique ?

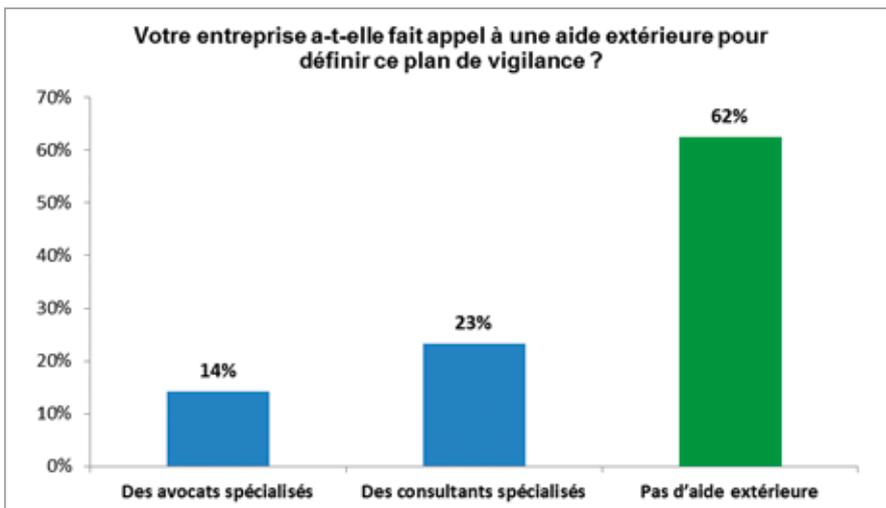


59 % des entreprises concernées confient à la direction juridique le pilotage de la démarche de mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance.

Votre entreprise a-t-elle mis en place un plan de vigilance ?

60 % des entreprises qui entrent dans le champ d'application de la loi relative au devoir de vigilance indiquent avoir mis en place un plan de vigilance.

Votre entreprise a-t-elle fait appel à une aide extérieure pour définir ce plan de vigilance ?



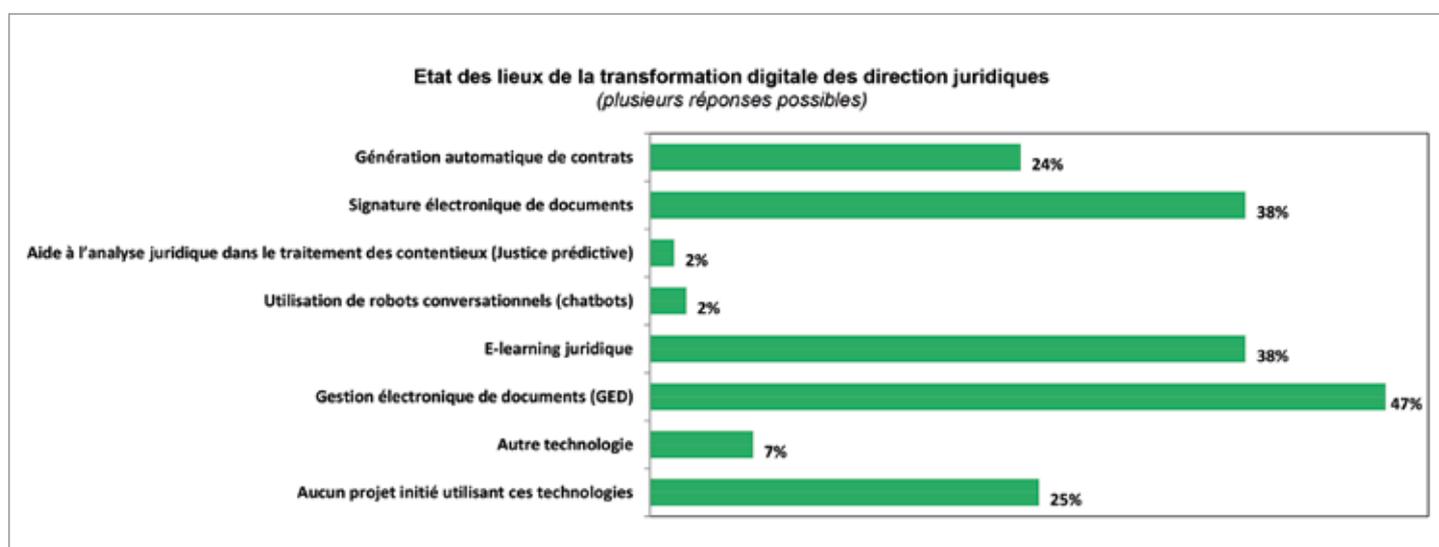
Près de deux tiers des directions juridiques concernées ont défini leur plan de vigilance avec des ressources humaines internes.

LA DIGITALISATION AU SERVICE DE LA FONCTION JURIDIQUE

256 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions.

Etat des lieux

Votre direction juridique a-t-elle déjà initié à un projet de transformation des méthodes de travail des juristes utilisant une ou plusieurs des technologies suivantes ? (plusieurs réponses possibles)



75 % des directions juridiques ont déjà initié un projet utilisant une de ces technologies.

La transformation des méthodes de travail des juristes s'appuie sur la mise en œuvre en particulier de :

- la gestion électronique de documents (GED) ;
- le e-learning juridique ;
- la signature électronique de documents ;
- la génération automatique de contrats.

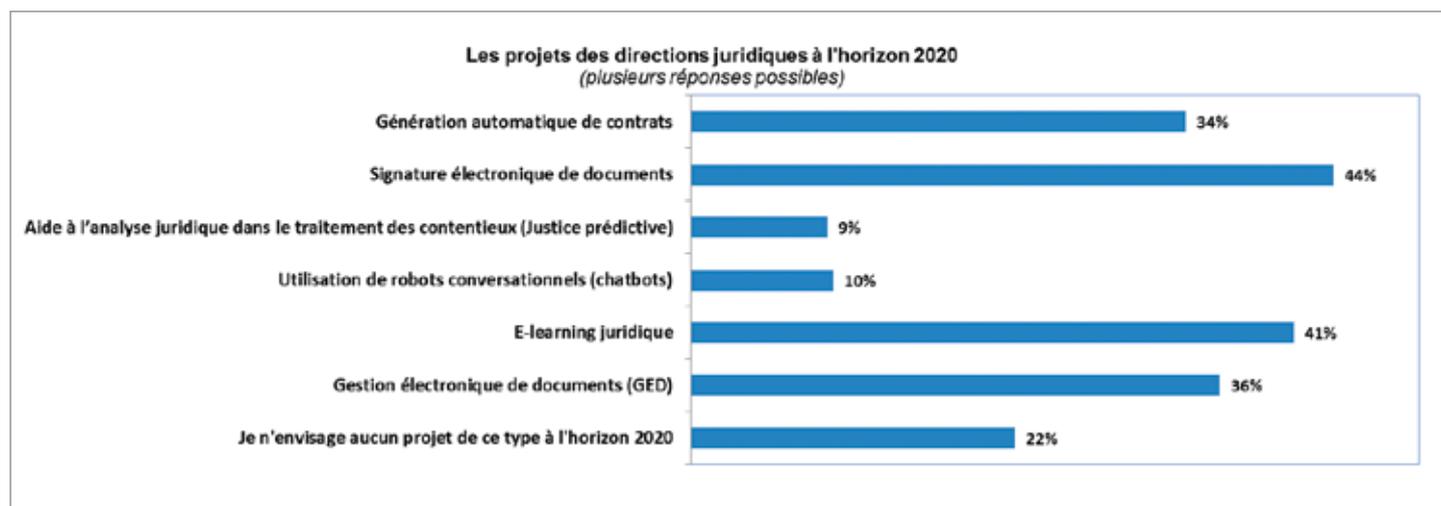
Ces outils visent notamment à sécuriser les documents juridiques et améliorer la productivité, pour permettre aux juristes de se concentrer sur les tâches purement juridiques notamment d'analyse.

Les outils d'aide à la décision sont encore très peu présents dans les directions juridiques.

La moitié des directions juridiques des entreprises privées non cotées, en particulier dont l'effectif est inférieur à 1.000 salariés, n'utilisent pas actuellement ce type de technologie.

Les projets envisagés par les Directeurs juridiques

Votre direction juridique envisage-t-elle à l'horizon 2020 un projet de transformation des méthodes de travail des juristes utilisant une ou plusieurs des technologies suivantes ? (plusieurs réponses possibles)



78 % des directions juridiques envisagent d'initier à l'horizon 2020 un projet de transformation des méthodes de travail des juristes utilisant une ou plusieurs de ces technologies.

Les projets portent principalement sur :

- la signature électronique de documents ;
- le e-learning juridique ;
- la gestion électronique de documents (GED) ;
- la génération automatique de contrats.

Une direction juridique sur dix envisage de mettre en oeuvre un outil de justice prédictive et/ou un *chatbot*.

Ces résultats viennent conforter l'opinion exprimée par les juristes d'entreprise, dont 61 % considèrent que « la digitalisation aura un impact durable sur l'exercice de leur métier »⁴.

⁴ Baromètre des juristes d'entreprise, IPSOS juillet 2017.

Les indicateurs de gestion de la direction juridique

Le choix des indicateurs-clés

Trois types d'indicateurs permettent de mesurer objectivement les coûts de la fonction juridique dans l'entreprise :

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

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

- Ratio Financier **Total dépenses juridiques / CA**
- Ratio Effectifs **Nombre de juristes / CA** → X juristes pour 1 milliard €
Soit **CA / Nombre de juristes** → 1 juriste pour X millions €

↳ Degré d'externalisation de la fonction juridique

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

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

↳ 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 pourcentage 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.

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 cette 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.



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.

Les indicateurs de gestion sur l'ensemble du panel

Chiffres Clés 2017

Les dépenses juridiques totales s'élèvent à 0,17 % du CA.

En rapportant l'effectif des juristes au chiffre d'affaires de l'entreprise, on trouve :

9.4 juristes par milliard € de CA.
soit **1 juriste pour 107 millions € de CA.**

En 2017, les juristes représentent 85 % de l'effectif de la direction juridique.

Les dépenses internes constituent 62 % du total des dépenses de la direction juridique. Les dépenses externes représentent 38 % du total.

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.09 %	0.17 %	0.37 %	0.34 %	0.32 %	132
Nombre de juristes / Md € CA 2017	3.9	9.4	17.5	14.7	15.8	179
CA 2017 / Juriste (M€)	63	107	197	182	256	179
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75 %	85 %	82 %	82 %	95 %	255
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	89	130	141	140	169	142
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	36	75	148	139	165	142
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	45 %	62 %	60 %	60 %	76 %	142
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	24 %	38 %	40 %	40 %	55 %	142
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	71 %	83 %	82 %	82 %	100 %	217
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	100	139	145	143	170	109
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	30	67	102	92	125	109
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	52 %	67 %	66 %	66 %	80 %	109
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	20 %	33 %	34 %	34 %	48 %	109

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

Principales Évolutions par rapport à 2013⁵

Les dépenses juridiques totales rapportées au chiffre d'affaires restent stables autour de 0,17 %.

La proportion entre le budget interne et le budget externe s'établit à 62 / 38, en légère évolution depuis 2013 où elle était de 60 / 40. L'internalisation des dépenses juridiques se poursuit.

Il y a aujourd'hui 9,4 juristes par milliard d'euros de chiffre d'affaires, en très nette augmentation depuis 2013, ce qui

démontre le renforcement de l'effectif des juristes sur la période au sein des directions juridiques, signe de la professionnalisation de la fonction juridique, mais aussi de la baisse de l'aide administrative reçue par les juristes.

Le nombre de juristes rapporté à l'effectif total de la direction juridique est en augmentation régulière depuis 2013.

Ratios-clés Cartographie des directions juridiques	Médiane 2017	Médiane 2015	Médiane 2013
Total Dépenses juridiques / CA (%)	0,17 %	0,18 %	0,17 %
Degré d'externalisation de la fonction = Dépenses juridiques externes / Total des dépenses juridiques (%)	38 %	39 %	40 %
Nombre de juristes / Md € CA	9,4	7,9	7,0
Nombre de juristes / Effectif total de la direction juridique (%)	85 %	83 %	80 %
Composition et caractéristiques du panel			
Nombre d'entreprises	179	127	142
CA médian des entreprises (Milliard d'€)	1,1	1,2	1,0
% de sociétés cotées	50 %	59 %	46 %
% des entreprises de moins de 5.000 salariés	59 %	54 %	55 %

⁵ Source : Cartographies des directions juridiques 2016 et 2014.

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

Chiffres Clés 2017

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

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

Industrie	95 réponses
Distribution / Commerce	18 réponses
Services non Financiers	56 réponses
Services Financiers	10 réponses

Les valeurs médianes des indicateurs de gestion par secteur économique figurent dans le tableau ci-dessous :

	Ensemble du panel	Secteur économique			
	Médiane	Industrie	Distribution Commerce	Services non Financiers	Services Financiers
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.17 %	0.17 %	0.15 %	0.19 %	0.33 %
Nombre de juristes / Md € CA 2017	9.4	8.0	7.4	12.0	24.3
CA 2017 / Juriste (M€)	107	125	136	83	43
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	85 %	84 %	86 %	83 %	93 %
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	130	147	111	125	107
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	75	90	94	54	48
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	62 %	62 %	51 %	63 %	61 %
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	38 %	38 %	49 %	38 %	39 %
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	83 %	84 %	88 %	85 %	83 %
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	139	150	105	122	123
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	67	77	80	50	101
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	67 %	68 %	63 %	71 %	54 %
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	33 %	32 %	37 %	29 %	46 %

Industrie

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.08 %	0.17 %	0.33 %	0.33 %	0.32 %	69
Nombre de juristes / Md € CA 2017	3.3	8.0	12.2	11.3	12.3	95
CA 2017 / Juriste (M€)	82	125	212	205	306	95
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	71 %	84 %	81 %	81 %	95 %	96
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	100	147	150	150	180	69
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	40	90	175	175	200	69
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	45 %	62 %	59 %	59 %	73 %	69
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	27 %	38 %	41 %	41 %	55 %	69
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	73 %	84 %	82 %	82 %	100 %	81
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	114	150	155	155	178	54
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	38	77	121	121	146	54
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	52 %	68 %	65 %	65 %	80 %	54
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	20 %	32 %	35 %	35 %	48 %	54

Distribution / Commerce

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.11 %	0.15 %	0.21 %	0.21 %	0.22 %	14
Nombre de juristes / Md € CA 2017	3.1	7.4	9.5	9.5	11.7	18
CA 2017 / Juriste (M€)	86	136	286	286	352	18
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	80 %	86 %	86 %	86 %	100 %	17
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	100	111	137	137	149	14
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	52	94	206	206	188	14
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	37 %	51 %	54 %	54 %	71 %	14
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	29 %	49 %	46 %	46 %	63 %	14
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	77 %	88 %	85 %	85 %	100 %	14
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	91	105	141	141	155	11
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	20	80	95	95	145	11
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	52 %	63 %	65 %	65 %	85 %	11
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	15 %	37 %	35 %	35 %	48 %	11

Services Non Financiers

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.12 %	0.19 %	0.47 %	0.47 %	0.29 %	41
Nombre de juristes / Md € CA 2017	4.5	12.0	27.4	27.4	23.3	56
CA 2017 / Juriste (M€)	43	83	158	158	221	56
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75 %	83 %	81 %	81 %	91 %	63
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	75	125	132	132	168	43
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	29	54	105	105	117	43
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	46 %	63 %	63 %	63 %	81 %	43
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	19 %	38 %	37 %	37 %	54 %	43
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	75 %	85 %	82 %	82 %	100 %	52
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	80	122	127	127	160	33
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	29	50	67	67	83	33
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	55 %	71 %	67 %	67 %	80 %	33
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	20 %	29 %	33 %	33 %	45 %	33

Services Financiers

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.18 %	0.33 %	0.50 %	0.50 %	0.52 %	8
Nombre de juristes / Md € CA 2017	10.6	24.3	27.4	27.4	31.9	10
CA 2017 / Juriste (M€)	31	43	110	110	95	10
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	81 %	93 %	86 %	86 %	98 %	10
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	95	107	128	128	131	8
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	33	48	129	129	177	8
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	44 %	61 %	60 %	60 %	76 %	8
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	24 %	39 %	40 %	40 %	56 %	8
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	80 %	83 %	84 %	84 %	98 %	10
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	113	123	154	154	163	6
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	50	101	173	173	253	6
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	34 %	54 %	56 %	56 %	71 %	6
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	29 %	46 %	44 %	44 %	66 %	6

Les indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur juridique

Chiffres Clés 2017

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

Direction juridique France	52 réponses
Direction juridique Europe, Europe du Sud, EMEA (*)	40 réponses
Direction juridique Monde hors USA	12 réponses
Direction juridique Monde inclus USA	75 réponses

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

Les valeurs médianes selon le périmètre géographique du Directeur juridique figurent dans le tableau ci-dessous :

	Ensemble du panel	Périmètre géographique du DJ			
	Médiane	France	France Europe Europe du Sud EMEA	France Monde hors USA	France Monde Inclus USA
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.17 %	0.15 %	0.18 %	0.09 %	0.20 %
Nombre de juristes / Md € CA 2017	9.4	8.2	6.4	10.7	10.0
CA 2017 / Juriste (M€)	107	122	157	93	100
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	85 %	82 %	88 %	91 %	84 %
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	130	126	114	73	146
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	75	69	88	35	94
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	62 %	64 %	59 %	65 %	64 %
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	38 %	36 %	41 %	35 %	36 %
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	83 %		89 %	93 %	83 %
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	139		125	63	156
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	67		83	7	67
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	67 %		64 %	88 %	69 %
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	33 %		36 %	12 %	31 %

France

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.07 %	0.15 %	0.25 %	0.25 %	0.31 %	42
Nombre de juristes / Md € CA 2017	3.2	8.2	16.5	16.5	18.1	52
CA 2017 / Juriste (M€)	55	122	213	213	311	52
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	67 %	82 %	78 %	78 %	90 %	76
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	90	126	129	129	166	46
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	34	69	95	95	133	46
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	47 %	64 %	62 %	62 %	77 %	46
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	23 %	36 %	38 %	38 %	53 %	46

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

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

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.08 %	0.18 %	0.26 %	0.26 %	0.24 %	33
Nombre de juristes / Md € CA 2017	3.7	6.4	11.8	11.8	12.1	40
CA 2017 / Juriste (M€)	83	157	192	192	271	40
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75 %	88 %	84 %	84 %	100 %	63
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	80	114	135	135	167	36
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	49	88	119	119	126	36
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	45 %	59 %	58 %	58 %	71 %	36
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	29 %	41 %	42 %	42 %	55 %	36
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	73 %	89 %	84 %	84 %	100 %	46
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	96	125	140	140	160	25
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	40	83	94	94	114	25
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	53 %	64 %	62 %	62 %	74 %	25
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	26 %	36 %	38 %	38 %	47 %	25

France et Monde, hors USA

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.09 %	0.09 %	0.30 %	0.30 %	0.47 %	6
Nombre de juristes / Md € CA 2017	6.9	10.7	22.6	22.6	18.0	12
CA 2017 / Juriste (M€)	56	93	203	203	160	12
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	78 %	91 %	86 %	86 %	96 %	12
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	63	73	129	129	178	6
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	12	35	147	147	161	6
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	53 %	65 %	66 %	66 %	84 %	6
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	16 %	35 %	34 %	34 %	47 %	6
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	82 %	93 %	90 %	90 %	99 %	10
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	58	63	66	66	72	3
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	7	7	11	11	13	3
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	83 %	88 %	86 %	86 %	91 %	3
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	9 %	12 %	14 %	14 %	17 %	3

France et Monde, inclus USA

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.11 %	0.20 %	0.54 %	0.54 %	0.41 %	51
Nombre de juristes / Md € CA 2017	5.4	10.0	20.4	20.4	17.1	75
CA 2017 / Juriste (M€)	59	100	188	188	187	75
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	74 %	84 %	82 %	82 %	93 %	104
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	102	146	156	156	197	54
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	33	94	213	213	213	54
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	43 %	64 %	59 %	59 %	78 %	54
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	22 %	36 %	41 %	41 %	57 %	54
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	71 %	83 %	81 %	81 %	94 %	88
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	122	156	168	168	200	41
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	30	67	130	130	130	41
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	51 %	69 %	67 %	67 %	83 %	41
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	17 %	31 %	33 %	33 %	49 %	41

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

Chiffres Clés 2017

179 réponses ont été obtenues comportant l'indication de l'effectif de l'entreprise au 31 décembre 2017 :

Entreprises < 1.000 salariés	48 réponses
Entreprises entre 1.000 et 5.000 salariés	54 réponses
Entreprises entre 5.000 et 10.000 salariés	27 réponses
Entreprises entre 10.000 et 50.000 salariés	34 réponses
Entreprises > 50.000 salariés	16 réponses

Les valeurs médianes des indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise figurent dans le tableau ci-dessous :

	Ensemble du panel	Effectifs de l'entreprise au 31.12.2017				
	Médiane	Moins de 1000	de 1 000 A 5 000	de 5 000 A 10 000	de 10 A 50 000	50 000 et plus
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.17 %	0.36 %	0.17 %	0.16 %	0.10 %	0.12 %
Nombre de juristes / Md € CA 2017	9.4	14.6	9.5	4.6	5.3	7.1
CA 2017 / Juriste (M€)	107	68	105	217	188	142
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	85 %	83 %	83 %	89 %	85 %	86 %
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	130	123	119	155	140	152
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	75	67	67	98	76	145
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	62 %	59 %	63 %	58 %	69 %	56 %
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	38 %	41 %	37 %	42 %	31 %	44 %
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	83 %	83 %	86 %	83 %	84 %	84 %
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	139	125	109	141	150	159
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	67	67	45	97	60	92
<i>Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)</i>	67 %	63 %	74 %	55 %	71 %	67 %
<i>Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)</i>	33 %	38 %	26 %	45 %	29 %	33 %

Moins de 1.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.15 %	0.36 %	0.71 %	0.71 %	0.67 %	38
Nombre de juristes / Md € CA 2017	8.0	14.6	33.5	33.5	31.6	48
CA 2017 / Juriste (M€)	32	68	114	114	125	48
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	60 %	83 %	78 %	78 %	100 %	55
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	75	123	138	138	150	40
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	38	67	149	149	200	40
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	45 %	59 %	59 %	59 %	75 %	40
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	25 %	41 %	41 %	41 %	55 %	40
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	67 %	83 %	79 %	79 %	100 %	41
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	76	125	127	127	150	26
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	36	67	108	108	188	26
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	46 %	63 %	61 %	61 %	74 %	26
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	26 %	38 %	39 %	39 %	54 %	26

Entre 1.000 et 5.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.10 %	0.17 %	0.24 %	0.24 %	0.25 %	40
Nombre de juristes / Md € CA 2017	5.8	9.5	12.8	12.8	16.3	54
CA 2017 / Juriste (M€)	61	105	211	211	173	54
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75 %	83 %	82 %	82 %	95 %	56
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	87	119	139	139	175	40
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	30	67	155	155	134	40
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	46 %	63 %	60 %	60 %	75 %	40
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	25 %	37 %	40 %	40 %	54 %	40
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	78 %	86 %	85 %	85 %	100 %	46
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	89	109	135	135	164	28
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	22	45	68	68	85	28
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	62 %	74 %	70 %	70 %	80 %	28
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	20 %	26 %	30 %	30 %	38 %	28

Entre 5.000 et 10.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.11 %	0.16 %	0.25 %	0.25 %	0.32 %	18
Nombre de juristes / Md € CA 2017	3.1	4.6	15.9	15.9	17.2	27
CA 2017 / Juriste (M€)	59	217	213	213	319	27
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75 %	89 %	84 %	84 %	92 %	26
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	100	155	148	148	186	18
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	44	98	216	216	293	18
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	36 %	58 %	56 %	56 %	78 %	18
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	22 %	42 %	44 %	44 %	64 %	18
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	75 %	83 %	82 %	82 %	93 %	25
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	100	141	157	157	191	16
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	40	97	189	189	185	16
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	35 %	55 %	58 %	58 %	79 %	16
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	21 %	45 %	42 %	42 %	65 %	16

Entre 10.000 et 50.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.06 %	0.10 %	0.14 %	0.14 %	0.18 %	26
Nombre de juristes / Md € CA 2017	2.9	5.3	8.3	8.3	11.1	34
CA 2017 / Juriste (M€)	90	188	240	240	340	34
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	78 %	85 %	84 %	84 %	91 %	34
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	119	140	146	146	164	26
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	35	76	97	97	133	26
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	50 %	69 %	65 %	65 %	79 %	26
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	21 %	31 %	35 %	35 %	50 %	26
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	75 %	84 %	83 %	83 %	90 %	32
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	124	150	158	158	169	25
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	30	60	84	84	111	25
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	60 %	71 %	70 %	70 %	81 %	25
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	19 %	29 %	30 %	30 %	40 %	25

Plus de 50.000 salariés

	1 ^{er} quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3 ^e quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2017	0.10 %	0.12 %	0.38 %	0.38 %	0.27 %	10
Nombre de juristes / Md € CA 2017	2.4	7.1	7.9	7.9	10.0	16
CA 2017 / Juriste (M€)	100	142	280	280	421	16
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	80 %	86 %	87 %	87 %	95 %	15
Dépenses juridiques internes 2017 (K€) / Juriste	129	152	146	146	175	10
Dépenses juridiques externes 2017 (K€) / Juriste	76	145	196	196	229	10
Dép. jur. internes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	41 %	56 %	53 %	53 %	67 %	10
Dép. jur. externes 2017 / Total dépenses juridiques (%)	33 %	44 %	47 %	47 %	59 %	10
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	75 %	84 %	82 %	82 %	89 %	13
Dép. jur. internes France 2017 (K€) / Juriste	155	159	168	168	180	9
Dép. jur. externes France 2017 (K€) / Juriste	50	92	111	111	130	9
Dép. jur. internes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	56 %	67 %	64 %	64 %	71 %	9
Dép. jur. externes France 2017 / Total dép. juridiques France (%)	29 %	33 %	36 %	36 %	44 %	9

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 personnels Support de la direction juridique (secrétaire, documentaliste, informaticien, etc.)

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

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

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

Total dépenses juridiques

= Dépenses internes + Dépenses externes

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

- Dépenses et effectifs de la direction juridique sur l'ensemble du périmètre géographique
- Dépenses et effectifs de la direction juridique sur la France uniquement

Quartile - Médiane - Moyenne - Moyenne Réduite

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

Ainsi, pour une distribution de salaires :

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

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

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

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition>

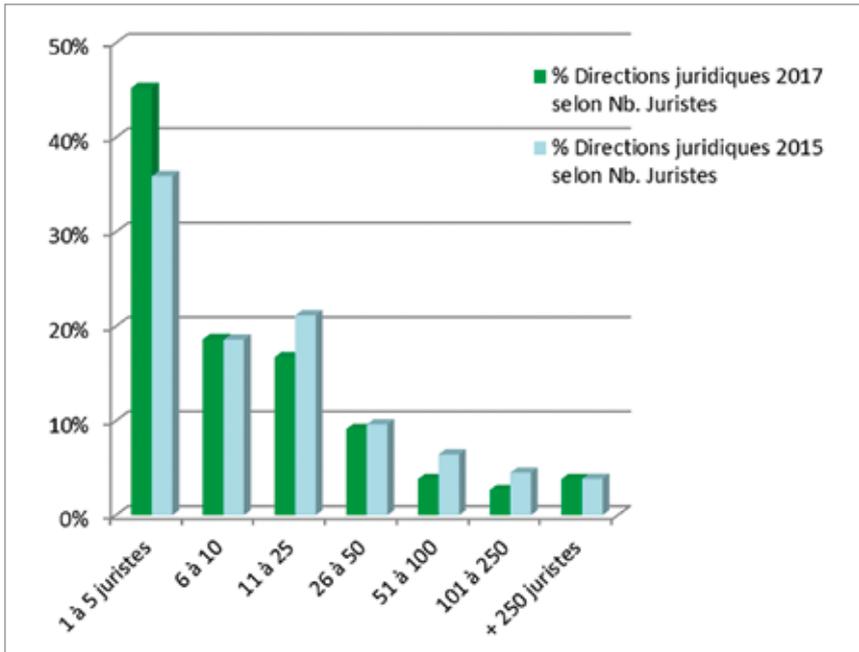
La **moyenne** est l'indicateur le plus simple pour résumer l'information fournie par un ensemble de données statistiques : elle est égale à la somme de ces données divisée par leur nombre. *La moyenne d'une distribution n'est pas toujours le meilleur indicateur : la médiane est souvent plus pertinente.*

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

C. Les directions juridiques du panel

Effectif 2017 de la direction juridique (en ETP - Equivalent Temps Plein)

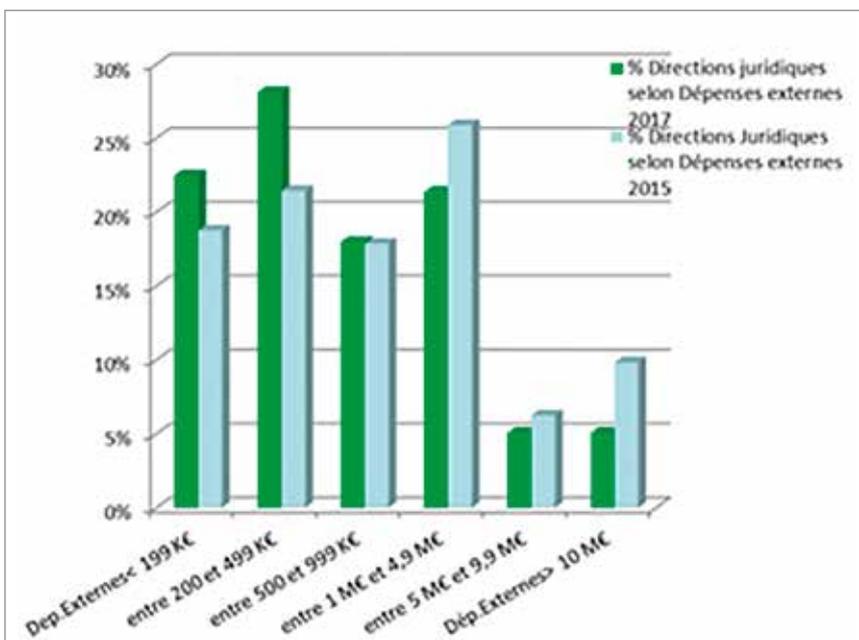
L'effectif médian des directions juridiques du panel au 31/12/ 2017 est de 7 juristes (dont 5 juristes France), 1 assistant juridique (dont 1 France), 1 personne Support (dont 1 France).



En 2017, les directions juridiques comportant plus de 11 juristes représentent 36 % des répondants à l'enquête, vs. 45 % en 2015.

Montant 2017 des dépenses juridiques

Dans les directions juridiques du panel, la médiane des dépenses juridiques externes 2017 est de 700 K€, la médiane des dépenses internes est de 900 K€.

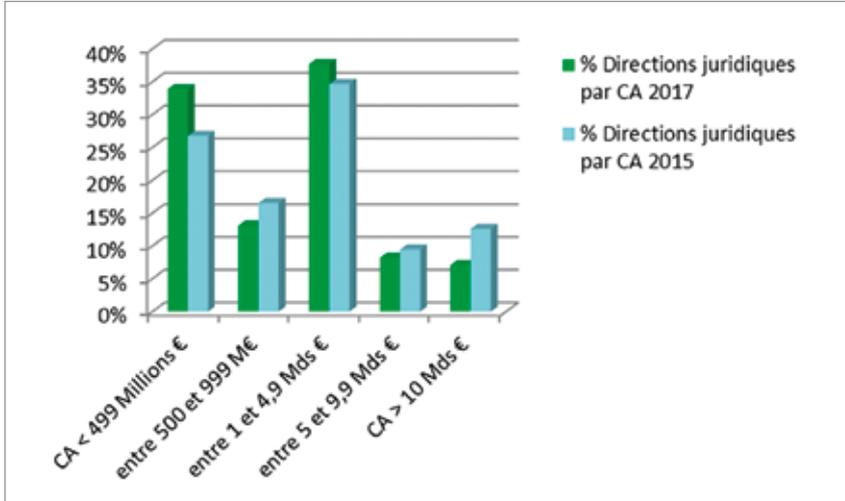


En 2017, les directions juridiques ayant des dépenses externes < 500 K€ représentent 50 % du panel, vs. 40 % en 2015.

En 2017, les directions juridiques ayant des dépenses externes > 5 M€ représentent 10 % du panel, vs. 16 % en 2015.

D. Les entreprises du panel

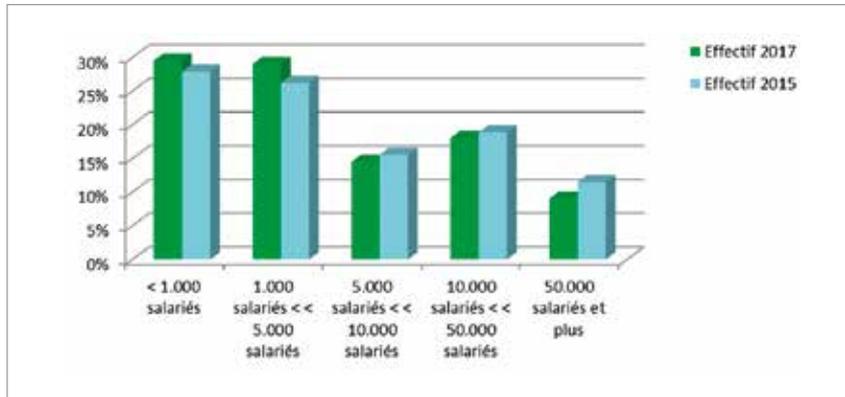
Chiffre d'Affaires 2017



Le chiffre d'affaires médian des entreprises du panel est de 1,1 Milliard € en 2017, vs. 1,2 Milliard en 2015.

En 2017, les entreprises de moins de 1 Milliard € de CA représentent 47 % du panel, vs. 43 % en 2015.

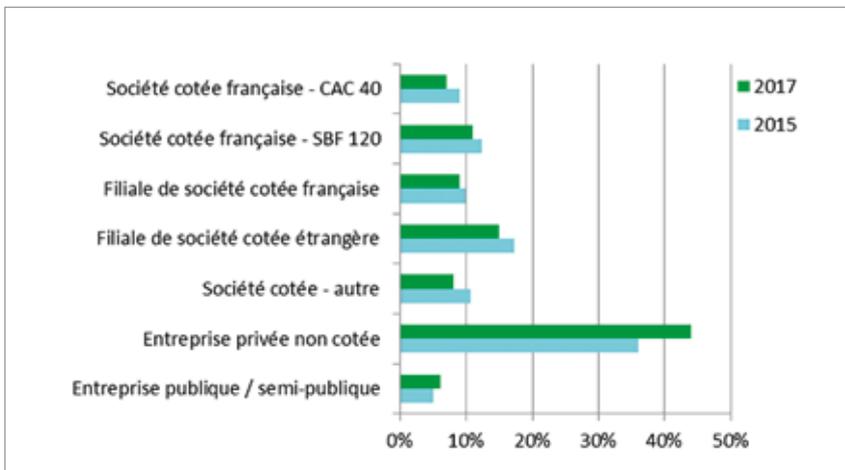
Effectif de l'entreprise au 31/12/2017



En 2017, les entreprises de moins de 5.000 salariés représentent 59 % du panel, vs. 54 % en 2015.

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

Type de société



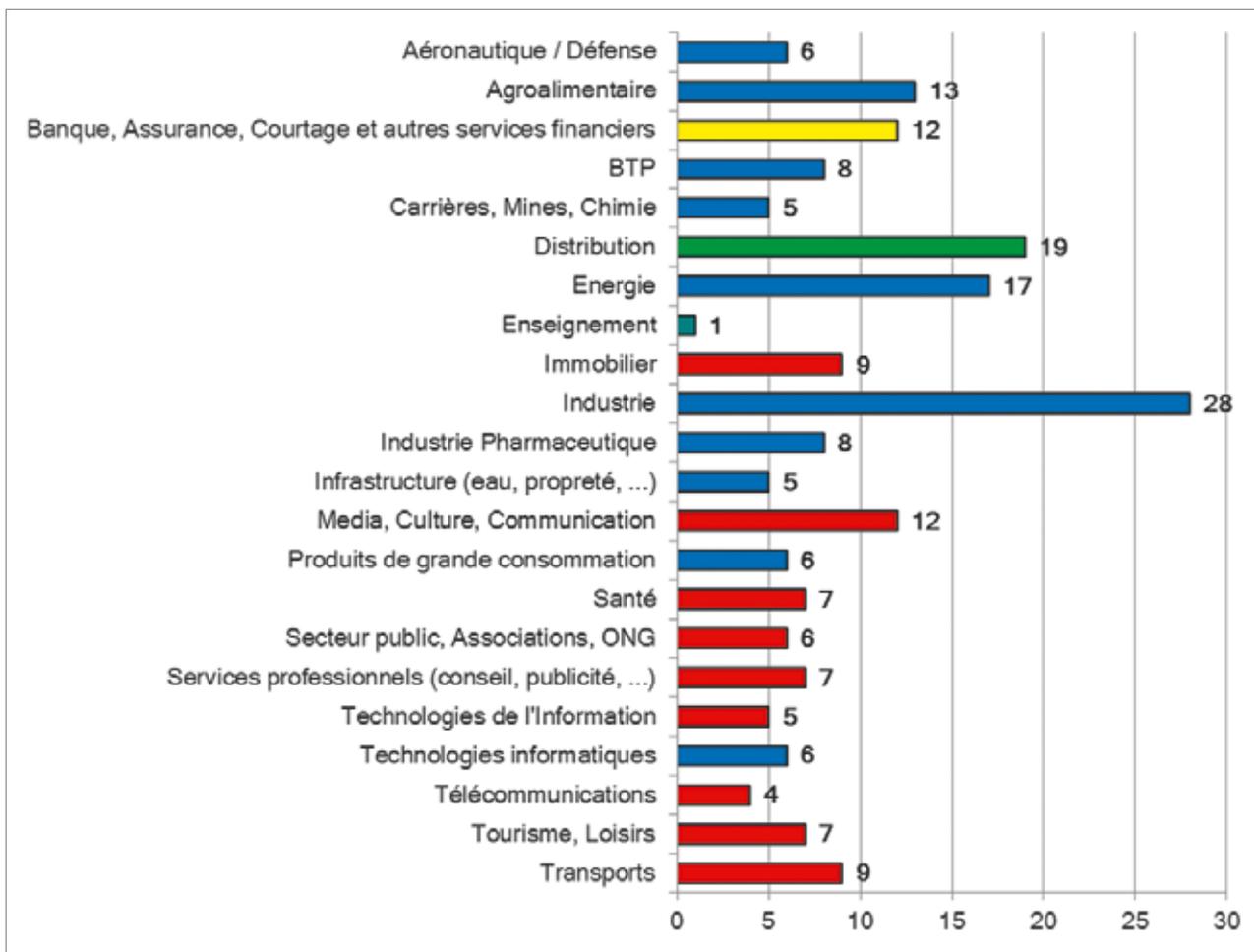
En 2017, les sociétés cotées représentent 50 % du panel, vs. 59 % en 2015.

Les entreprises privées non cotées représentent 44 % du panel en 2017, vs. 36 % en 2015.

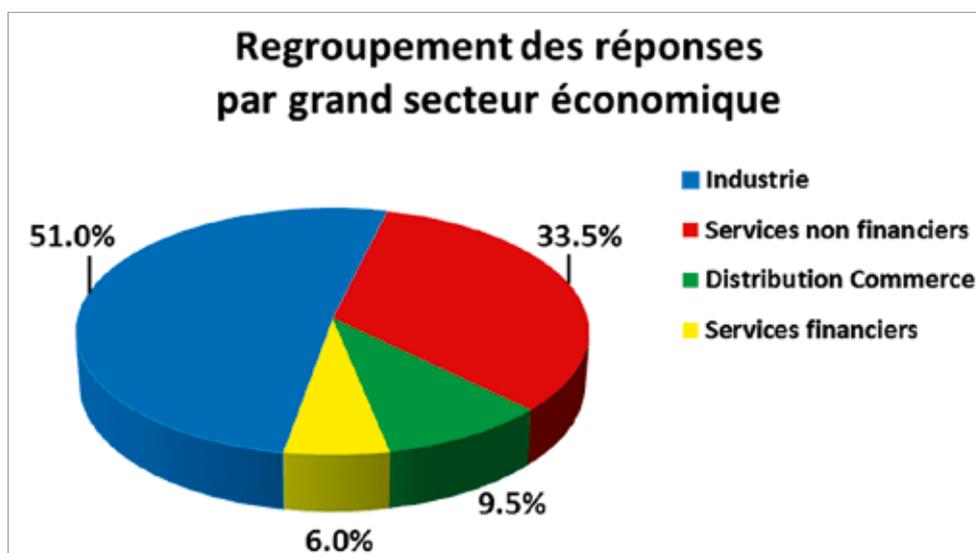
Secteur économique principal de l'entreprise

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

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



Regroupements réalisés pour calculer les indicateurs de gestion



**« L'Executive Master
General Counsel
nous donne des
outils pour mieux
interagir avec les
acteurs de nos
entreprises. »**

-

Gabriel Lluch, directeur juridique concurrence, Groupe Orange,
promotion 2017 de l'Executive Master General Counsel Sciences Po

FORMATION DIPLÔMANTE EXECUTIVE MASTER GENERAL COUNSEL

Management stratégique des affaires juridiques
- 2 à 3 jours par mois pendant 1 an -

Pour en savoir plus, contactez
olivia.labrunie@sciencespo.fr
+33 (0)1 45 49 63 62



LexisNexis®

Lexis 360® Entreprises

Le portail juridique des juristes d'entreprise



- **La plus grande base de jurisprudence** du marché, commentée et analysée
- **L'expertise pluridisciplinaire de LexisNexis** et les encyclopédies JurisClasseur sur toutes les matières
- **Près de 10 000 contenus opérationnels** dont les modèles d'actes, formules et fiches pratiques
- **La technologie au service des juristes** : moteur de recherche intelligent, veilles et alertes



SIMPLIFIEZ
VOTRE
QUOTIDIEN



TROUVEZ
DES SOLUTIONS
pratiques et opérationnelles



CHOISISSEZ L'ACCES
LE PLUS ADAPTE
Avec des formules
d'abonnement modulaires

Informations et démonstrations
boutique.lexisnexis.fr • 01 71 72 47 70