Enquête 2004

sur les salaires des juristes d'entreprise en France

Enquête réalisée à l'initiative de :
l'Association Française des Juristes d'Entreprise (A.F.J.E.),
Catherine Sponchiado, sponchiado.catherine@wanadoo.fr
Olivier Koch, koch@louisdreyfus.fr

en collaboration avec :
l'Association des juristes d'Assurance et de Réassurance (A.J.A.R.),
l'Association Nationale des Juristes de Banque (A.N.J.B.) et
l'Association des Juristes de l'Industrie Pharmaceutique (A.J.I.P.),
Bernard Compas, bernard.compas@aventis.com

et avec le concours de RecruLex, site n°1 de l'emploi juridique & fiscal
Géraldine de Prémont, gdepremont@recrulex.com

AFJE Association Française des Juristes d'Entreprise

RecruLex Site N°1 de l'emploi juridique & fiscal

AJIP

AJAR

Association Nationale des Juristes de Banque

Revue rapide des résultats relatifs au métier

L'enquête en quelques chiffres…

- 56% des juristes sont des femmes.
- 1 juriste sur 4 a entre 25 et 30 ans, 1 juriste sur 2 a entre 25 et 35 ans
- 86% des juristes ont au minimum un niveau bac +5.
- 96% des juristes ont le statut cadre.
- 33% des personnes interrogées ont une double formation.
- 22% des juristes sont titulaires d'un diplôme étranger.
- 91% des juristes sont en CDI.
- 95% des juristes exercent à temps plein.
- 78% des juristes travaillent pour une grande entreprise.
- 72% des juristes travaillent à Paris ou en région parisienne.
- 58% des juristes ont moins de 8 ans d'expérience, 24,5% entre 9 et 15 ans, 17,5% ont plus de 15 ans.
- 60% des juristes totalisent moins de 5 ans d'ancienneté dans la même entreprise, 31% ayant une séniorité entre 5 et 15 ans.
- 58% des juristes s'identifient comme étant des «juristes», 22% comme «responsables juridiques», et 13% sont des «directeurs juridiques».
- 47,5% des directions juridiques comptent moins de 5 juristes, 67,30% moins de 10, alors que 10% des directions juridiques comprennent plus de 100 juristes.
- 2/3 des directions juridiques ne sont pas dotées de «paralegal».
- 60% des directions juridiques n'ont pas de budget propre à leur fonctionnement.
- 52% des directions juridiques gèrent le budget destiné aux conseils externes.

En 2004, année de son 35e anniversaire, l'AFJE a décidé de réaliser une enquête nationale d'envergure portant sur les salaires des juristes d'entreprise en France.

Elle a confié la conduite de ce projet à Catherine Sponchiado, Administrateur, et Olivier Koch, membre de l'Association et ancien Administrateur, qui ont particulièrement contribué à sa réalisation et à sa réussite.

A cet effet, elle a souhaité associer à cette démarche l'Association Française des Juristes d'Assurance et de Réassurance (AJAR), l'Association Nationale des Juristes de Banque (ANJB) et l'Association des Juristes de l'Industrie Pharmaceutique (AJIP). Complétant ce partenariat, RecruLex, site internet de référence du marché de l'emploi juridique et fiscal, a apporté son concours en tant que conseil en recrutement et a mis à disposition des moyens techniques et des outils de qualité permettant de réaliser cette enquête et en analyser les données.

Un questionnaire a été soigneusement établi par les Associations et RecruLex afin de pouvoir disposer de données détaillées, fiables et facilement exploitables, tant au niveau de la profession, qu'au niveau de certains secteurs d'activité ou encore par chacun dans son entreprise. Il a été adressé en avril 2004 exclusivement aux membres des différentes Associations, regroupant environ 2800 juristes d'entreprise.

La définition de «juriste d'entreprise» a été entendue selon les intitulés des fonctions suivantes : juriste, juriste accompagné de la mention d'une spécialisation particulière, responsable juridique, directeur juridique, directeur juridique et fiscal, secrétaire général/general counsel, directeur administratif et juridique, DRH et juridique, directeur des règlements de sinistres, directeur fiscal, à l'exclusion des postes d'assistants juridiques et assimilés (tels que «paralegal», rédacteurs d'actes, gestionnaires de contrats, souscripteurs, etc.)

Au total 521 réponses exploitables ont été étudiées et analysées par les représentants des Associations et par RecruLex, ce taux de 18,6% étant significatif en raison de la diversité des profils répertoriés dans les questionnaires reçus en retour.

A titre préliminaire, il ressort de ce travail que la moitié des réponses ont été communiquées par des juristes de 25 à 35 ans et l'autre moitié par des juristes de 35 ans et plus.

Les salaires de cette analyse en K€ sont présentés bruts, hors intéressement, participation, bonus, stock options et autres avantages.

Il est enfin très important de préciser que le traitement des données a été traité en tout anonymat, sans moyen d'identification a priori.

A propos des rémunérations… 1ère partie :
Le déroulement de carrière du juriste d'entreprise

1. Le cap des 8 premières années d'expérience

Sexe / Tranches d'âges		- 30 ans	30 / 35 ans	35 / 40 ans	40 / 45 ans
Hommes	moyenne médiane	35 / 40 30 / 35	45 / 50 45 / 50	60 / 65 60 / 65	80 / 85 70 / 75
Femmes	moyenne médiane	35 / 40 30 / 35	40 / 45 40 / 45	55 / 60 50 / 55	65 / 70 65 / 70

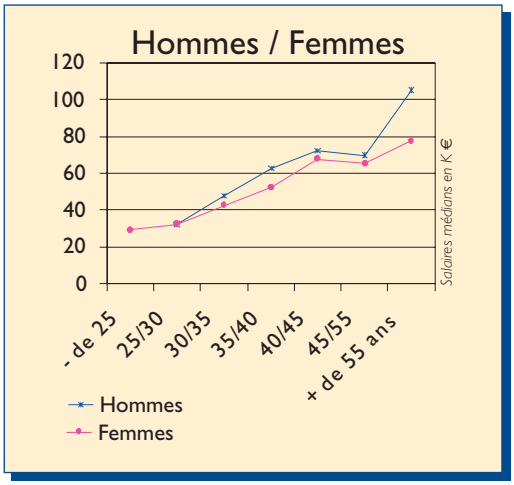
Salaires bruts en K€

Il est intéressant de souligner que pendant les 8 premières années d'expérience, la rémunération des juristes n'enregistre pas de différence sensible quels que soient la formation, la spécialité, ou le secteur d'activité.

Il est à noter également qu'il n'y a pas de grande différence non plus entre la progression de la rémunération des hommes et des femmes au cours de cette même période de leur carrière.

En revanche, le changement de niveau salarial au bout de 8 ans en moyenne traduit le passage du statut de juriste junior au statut de juriste senior ; d'où l'intérêt d'analyser les raisons et les incidences de ce tournant dans la carrière du juriste afin de pouvoir indiquer l'impact de l'acquisition des connaissances et de la formation, notamment à l'étranger sur la carrière d'un jeune juriste.

On peut considérer que la rémunération du juriste passe quasiment du simple au double entre le moment où il débute dans la profession et le moment où il affiche une quinzaine d'années d'expérience. Cela représente en moyenne la plus forte progression de sa carrière. Ainsi, les 15 premières années de la vie professionnelle d'un juriste sont cruciales et son investissement pendant cette période, notamment en terme de formation continue ou encore de compréhension de son environnement, sera déterminant pour sa carrière, sa rémunération et son accès aux plus hautes responsabilités juridiques dans l'entreprise.



Cette multiplication du salaire (presque par 2) est certainement le signe d'un niveau d'embauche à un salaire relativement bas, ensuite rattrapé les années suivantes, en fonction de la formation, mais aussi du secteur, du territoire couvert, des domaines du droit pratiqués et du management éventuel d'autre(s) juriste(s) ou collaborateur(s) de la direction juridique.

2. Le « handicap » des 45/55 ans.

Sexe	45 / 55 ans
Hommes	90 / 95
Femmes	75 / 80

Salaires moyens en K€

La moyenne des salaires de la tranche d'âges 45/55 ans connaît une légère inflexion par rapport à celles des tranches d'âges antérieures (35/40 et 40/45) et à celles des tranches d'âges postérieures. On peut imaginer que cela concerne une population qui a commencé à travailler il y a une vingtaine d'années, à une période où la crise et l'absence de reconnaissance n'incitaient pas à des salaires particulièrement élevés. Il est en effet probable qu'à l'époque de leur entrée en fonction, la jeunesse du métier de juriste d'entreprise n'ait pas profité aux diplômés qui se sont alors engagés dans la profession.

On observe encore aujourd'hui les conséquences de ce déficit d'image et de reconnaissance dans les salaires en moyenne pratiqués pour cette tranche d'âges.

Les autres chiffres de cette enquête, essentiellement ceux concernant les seniors, devraient

permettre aux juristes concernés de cette tranche d'âges de trouver des moyens utiles à une légitime remise à niveau de leur rémunération.

3. Un avantage aux seniors

Sexe		+ 55 ans
Hommes	moyenne médiane	110 / 120 100 / 110
Femmes	moyenne médiane	80 / 85 75 / 80

Salaires en K€

Il apparaît que la rémunération du juriste est d'un bon niveau en moyenne pour la tranche des 50/55 ans. L'expérience et le résultat de l'évolution de carrière sont stigmatisés dans ces chiffres. C'est aussi dans cette tranche d'âges que sont relevés les profils seniors placés au plus haut de l'organisation de l'entreprise. Ceci permet d'avoir un exercice indépendant de la fonction, des budgets autonomes et des équipes souvent beaucoup mieux reconnues des dirigeants et des opérationnels.

La rémunération étant un signe de reconnaissance par l'entreprise de l'importance de la prestation juridique interne, celle des juristes ayant répondu montre effectivement que la séniorité est valorisée : c'est souvent la période où le juriste devient un manager confirmé de la fonction juridique, avec une extension de ses responsabilités et une participation à un plus haut niveau à la gestion et au développement de son entreprise. A cet âge, le juriste se voit reconnaître le rôle stratégique qu'il exerce avec une vision plus politique et opérationnelle de ses fonctions.

Cette reconnaissance se traduit à la fois en terme de salaire et de positionnement dans des fonctions non seulement de directeur juridique mais également de secrétaire général, ou dans des fonctions où la délégation de pouvoir permettant d'engager l'entreprise est forte.

Il est encourageant d'observer ainsi que s'intéresser au métier de juriste d'entreprise revient à s'intéresser à des fonctions porteuses, y compris tard dans la carrière. Ce phénomène sera probablement amplifié au cours des années qui viennent sous l'influence de différents facteurs : judiciarisation du monde économique, internationalisation croissante de la vie des affaires, montée en puissance des risques globaux ou « nouveaux », présence accrue des juristes aux côtés des dirigeants pour prêter main forte lorsqu'il s'agit de réfléchir à la stratégie de l'entreprise du groupe.

On soulignera qu'en fin de carrière, le juriste se trouve encore en phase ascendante et conserve même une bonne dynamique de croissance puisque sa rémunération progresse encore significativement. Autre facteur encourageant : la revalorisation des rémunérations des juristes seniors sera favorisée par le départ à la retraite des classes pleines de la génération du « baby boom » de l'après-guerre, d'ici 2010.

4. Les juristes d'entreprise : cadres et managers

Le statut de cadre s'impose aux entreprises comme une évidence puisque 88 % des juristes le sont.

Par ailleurs, plus de 40 % des juristes ayant répondu à l'enquête exercent des fonctions de responsable ou de directeur juridique, ce qui tend à démontrer que la représentation des managers de la fonction juridique est significative et permet de tirer objectivement des enseignements des chiffres à analyser.

Ainsi, il est intéressant de noter des différences très nettes de salaires (de l'ordre de 22 %) entre les managers de la fonction juridique suivant leur appartenance ou non au Comité de Direction. De là à corréler les salaires pratiqués avec le positionnement et le rôle que la direction générale est disposée à reconnaître à la direction juridique dans l'Entreprise…

Statut / Fonction	Juriste	Juriste Spécialisé	Responsable juridique	Directeur juridique
Non cadre	25-28	25	-	-
Cadre	40-45	45-50	50-55	95-100
Membre du Comité de direction ou équivalent	65-70	50-55	65-70	120-125

Salaires moyens en K€

A propos des rémunérations… 2e partie :
Ces facteurs qui influent sur la rémunération :

Le sexe, le lieu de travail, les formations, la dimension internationale, le secteur d'activité, la spécialité juridique, la taille de l'entreprise.

1. Encore des disparités hommes / femmes

Sexe / Tranches d'âges	-25 ans	25 / 30	30 / 35	35 / 40	40 / 45	45 / 55	+ 55
Femmes	28-30	30-35	40-45	50-55	65-70	70-75	75-80
Hommes	nc	30-35	45-50	60-65	70-75	70-75	100-110

Salaires moyens en K€

Le nombre de réponses respectivement apportées par les hommes (228) et les femmes (293) rend les chiffres communiqués particulièrement significatifs.

Si l'on constate des pratiques salariales identiques à l'embauche et en début de carrière, un écart s'établit et se creuse au profit des hommes entre 30 et 40 ans (+12% entre 30 et 35 ans et +19% entre 35 et 40 ans). Si ces différences de salaires s'estompent dans la tranche d'âges 40/55 ans, en demeurant malgré tout proches de 7%, les disparités redeviennent très importantes après 55 ans (+35%).

Ainsi, il semble qu'au début de leur carrière de juriste, les femmes ne bénéficient pas de la même progression que les hommes, une des raisons étant probablement à trouver dans leurs charges familiales à cet âge-là.

En revanche, il apparaît que, vers 40 ans, les différences salariales hommes/femmes tendent à s'estomper grâce à une meilleure progression de la rémunération des femmes. Il est à relever également qu'arrivent davantage de femmes au meilleur niveau de l'organisation de la fonction juridique.

Les femmes les plus seniors ne sont pas nécessairement correctement rémunérées essentiellement parce qu'elles sont issues de générations où l'écart dans la formation et la carrière homme/femme était important. A cela s'ajoute le fait que ces femmes restent minoritaires dans les postes de management toujours très largement dévolus aux hommes.

Pourtant, on assiste globalement à une tendance au rapprochement entre le salaire des hommes et des femmes (par une baisse du recul de celui des femmes). Les politiques de parité ou de diversité dans l'entreprise commencent à produire leurs effets, essentiellement encore dans les grands groupes.

Par ailleurs, il n'est plus « hérétique » pour une femme cadre supérieur et très fortement diplômée de prétendre à un niveau de salaire valorisant effectivement diplômes, qualités et expérience.

2. L'influence du lieu de travail

2-1. Comparaison des salaires selon le lieu de travail et par tranches d'âges.

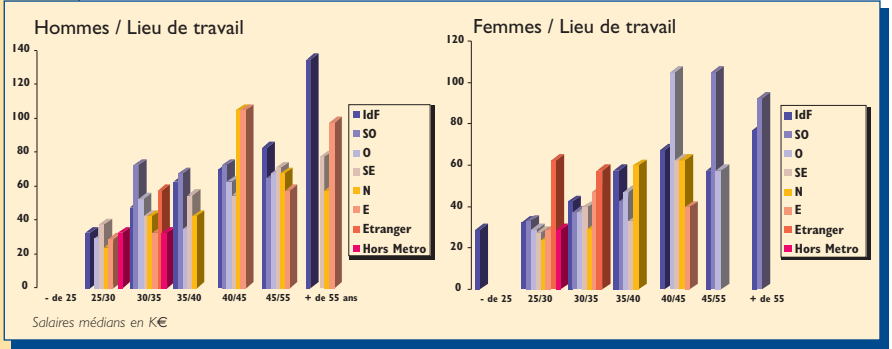
Les réponses proviennent pour une très grande majorité des juristes en Ile de France (72% des réponses), suivies des juristes du Sud Est (11% des réponses), puis de façon relativement homogène des juristes des régions Sud-Ouest, Nord, Ouest et Est (environ 4% par région).

Hormis le fait que ces chiffres traduisent bien l'importance du nombre de postes offerts aux juristes en Ile de France rapportés aux opportunités de la province (proportions 2/3,1/3), la lecture des salaires pratiqués par région doit aussi se faire en intégrant ce paramètre du nombre et donc de la représentativité respective des réponses apportées.

Cependant, les disparités qui existent par tranche d'âges d'une région à l'autre permettent difficilement d'établir des fourchettes de salaires significatives. Ainsi pour la tranche des 35/40 ans, les médianes de salaires sont de 62,5 K€ en Ile de France, de 65 K€ dans le

Sud-Ouest, 37,5 K€ dans l'Ouest, 40 K€ dans le Sud-Est et 47,5 K€ dans le Nord ! Seule la tranche d'âges des 45/55 ans fait exception à ce constat avec des salaires médians de l'ordre de 70 K€.

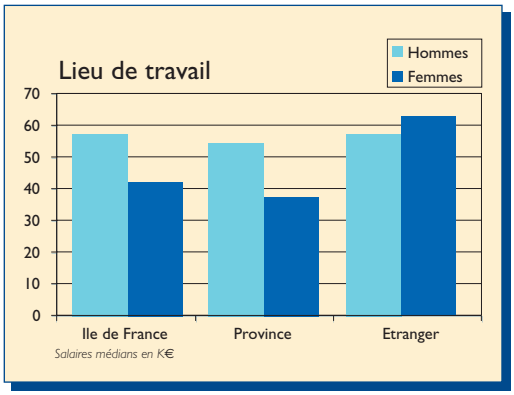
2-2. Comparaison des salaires des hommes et des femmes selon l'âge et le lieu de travail.



Les réponses ont été communiquées à 44% par des hommes et à 56% par des femmes, ce qui confirme la tendance déjà souvent constatée de la féminisation croissante de la profession de juriste d'entreprise. Ceci est d'ailleurs conforté par les réponses des personnes de moins de 35 ans qui représentent 55% des participants à l'enquête à raison de 20% d'hommes et de 35% de femmes.

Au-delà des disparités hommes/femmes région par région, telles que relevées ci-dessus, on observe également un écart de salaires entre l'Ile de France et la province de 4,5% pour les hommes et de 13% pour les femmes.

Un examen particulier des chiffres de l'Ile de France et de la région Sud-Est où le nombre de données élevé est particulièrement éloquent, met en évidence un avantage de salaire systématique pour les hommes. Pour la seule région Ile de France, on enregistre ainsi d'importants écarts par tranches de salaires.



Lieux	Homme	Femme
Ile-de-France	57,5	42,5
Province	55	37,5
Etranger	57,5	62,5

Salaires médians en K€

Il continue d'exister - malgré les politiques de parité et la valorisation du travail féminin - une disparité de rémunérations entre les hommes et les femmes, même si cet écart tend à se réduire.

Pour ce qui est des juristes exerçant à l'étranger, le nombre de réponses apportées est assez faible, mais elles concernent en majorité des femmes jeunes (moins de 35 ans) qui sont mieux rémunérées que leurs homologues masculins du même âge.

3. De l'internationalisation des activités

3-1. Comparaison des salaires selon l'orientation ou non des missions vers l'international et selon l'expérience.

A la question relative à l'orientation des missions du juriste vers l'international, 70% des juristes ont répondu par l'affirmative, ce qui montre que l'activité de l'entreprise est devenue très internationale, même pour les PME. Le juriste qui doit accompagner le mouvement de l'entreprise, doit nécessairement avoir une formation et une expérience lui permettant d'appréhender au mieux les risques juridiques inhérents à l'environnement dans lequel il évolue, c'est-à-dire faisant appel à des systèmes de droit différents et pluri- culturels.

Les chiffres sont assez surprenants dans leur homogénéité pour les juristes ayant entre 4 et 8 ans d'expérience puisque les moyennes se situent entre 40 K€ et 50 K€ que les missions soient ou non orientées vers l'international.

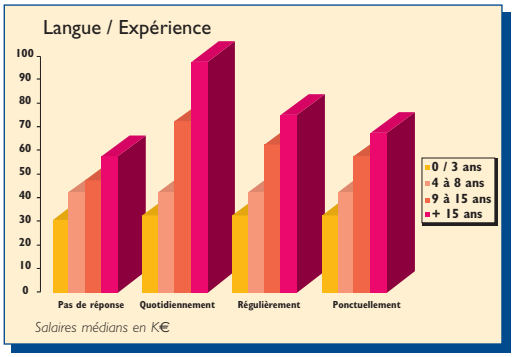
En revanche, le savoir faire à l'international s'affiche comme beaucoup plus rémunérateur au-delà des 9 premières années d'expérience puisque, selon que l'on ne travaille pas du tout ou exclusivement à l'international, on passe alors de 55 K€ à 75 K€ et de 75 K€ à 100 K€ au-delà de 15 années d'expérience.

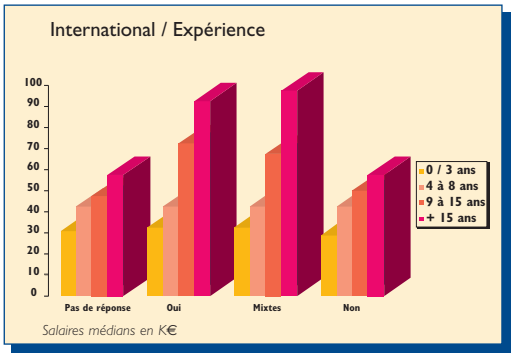
Missions orientées vers l'international / Expérience	0 / 3 ans	4 à 8 ans	9 à 15 ans	+ de 15 ans
Oui	40-45	45-50	70-75	85-90
Mixtes	30-35	45-50	70-75	95-100
Non	28-30	40-45	55-60	75-80

Salaires moyens en K€

Les facteurs de valorisation du juriste sont ainsi, outre traditionnellement ceux découlant de la maîtrise de certains domaines du droit (fiscal, financier, contrats internationaux…), ceux tenant à l'internationalisation du métier. La disponibilité, la mobilité, la connaissance de plusieurs systèmes juridiques et la maîtrise des langues sont aussi cruciales.

3-2 Comparaison des salaires en fonction de l'expérience et de l'utilisation d'au moins une langue étrangère.





42 % des juristes qui ont participé à l'enquête n'ayant pas répondu à la question relative à l'utilisation d'une langue étrangère dans le cadre de leurs missions, il en a été déduit qu'ils n'en utilisaient pas.

Pour les 58 % des juristes utilisant une langue étrangère (au moins ponctuellement), il s'agit de l'anglais dans 80 % des cas : 45 % des juristes qui utilisent l'anglais en ont un usage quotidien, 25 % un usage régulier et 30 % l'utilisent ponctuellement.

Utilisation de l'anglais / Expérience	0 / 3 ans	4 / 8 ans	9 / 15 ans	+ 15 ans
Quotidiennement	35 / 40	45 / 50	75 / 80	100 / 110
Régulièrement	30 / 35	40 / 45	65 / 70	85 / 90
Ponctuellement	30 / 35	45 / 50	55 / 60	70 / 75

Salaires moyens en K€

Pour ce critère spécifique de l'utilisation d'une langue étrangère au moins, la différence salariale s'observe, comme pour d'autres critères déjà relevés, à partir de 9 années d'expérience et dans des proportions importantes. En effet, les salaires passent de 55 K€ à 80 K€ pour les 9 à 15 ans d'expérience et de 70 K€ à 110 K€ au-delà de 15 ans d'expérience selon que l'on pratique l'anglais ponctuellement ou quotidiennement.

On peut donc en déduire que l'utilisation d'une langue étrangère permet au juriste de voir sa carrière prendre un essor considérable, à partir de la neuvième année d'expérience.

Même si cet atout ne se fait pas ressentir au début de sa carrière, il lui permettra par la suite d'accéder à des fonctions passionnantes nettement plus rémunérées ; et ce d'autant plus que l'utilisation de cette langue sera fréquente (et donc mieux maîtrisée). Il en va nécessairement de pair avec la maîtrise de concepts juridiques de systèmes différents ; on pense évidemment au droit américain, anglais, mais aussi à la pratique de droits plus « exotiques » en raison notamment du développement de l'activité économique en Asie.

La fonction de juriste d'entreprise est donc de plus en plus tournée vers l'international, et à tout le moins, consommatrice de l'usage d'une langue étrangère. On comprend alors que la formation à d'autres systèmes de droit ou encore la connaissance d'autres cultures est essentielle à la bonne compréhension par le juriste d'une situation ou d'un risque donné.

Ces chiffres démontrent également que l'économie dans laquelle évolue l'entreprise n'est pas seulement locale ; qu'elle est perméable à d'autres influences notamment juridiques et culturelles. On ne s'étonnera pas, dans ce contexte, que la maîtrise de l'anglais soit posée comme une condition sine qua non dans un recrutement sur deux.

Cependant, on n'oubliera pas que l'espagnol avec le chinois par exemple font partie des langues les plus parlées après l'anglais. Il y a certainement pour des juristes linguistes et curieux bien des opportunités de développement en les apprenant.

3-3. L'impact des études à l'étranger :

Les juristes qui ont déclaré avoir au moins une formation effectuée dans une université étrangère sont à 85% des juristes de moins de 40 ans lesquels, à 90%, sont titulaires d'un diplôme de 3e cycle.

Par ailleurs, ces chiffres comparés à ceux combinant les critères tranches d'âges/lieux de travail par exemple font apparaître, concernant les juristes ayant au moins un formation effectuée dans une université étrangère, des salaires supérieurs à la moyenne des juristes de même tranche d'âges, dès l'âge de 35 ans.

On est tenté d'en déduire que cette double formation prédispose davantage à des fonctions plus expertes car mieux rémunérées.

Formation / Expérience	- 3 ans	4 / 8 ans	9 à 15 ans	+ 15 ans
Université étrangère	35-40	45-60	80-85	90-95
Formation juridique uniquement	30-35	40-50	55-65	70-80

Salaires moyens en K€

3-4. L'expérience à l'étranger

Les chiffres connus indiquent clairement que dans certains pays, le juriste dispose d'une rémunération nettement supérieure (toutes choses étant égales par ailleurs au niveau des systèmes de charges, ou de retraite par exemple).

Les chiffres enregistrés mettent en évidence que l'expatriation concerne et favorise davantage les jeunes (en nombre croissant) et les femmes.

Le fait de travailler quelques années à l'étranger constitue un « plus » considérable dans la carrière du juriste surtout lorsqu'il décidera de revenir travailler en France : outre que cela va lui permettre de bien maîtriser une autre langue, il bénéficiera d'une ouverture d'esprit sur une culture différente de la sienne, ce qui est un atout supplémentaire considérable.

L'entreprise accueille les juristes bénéficiant d'expériences à l'étranger avec beaucoup d'intérêt en particulier dans les groupes internationaux français ou encore dans les groupes étrangers installés en France : les premiers, pour bénéficier d'une culture qui les rende plus « internationaux » ou « globaux », les seconds, pour retrouver dans leurs filiales des juristes partageant et comprenant leur culture.

4. L'enjeu de la formation

4-1. Généralisation de la formation en troisième cycle.

81% des juristes qui ont répondu à l'enquête bénéficient d'un niveau de formation de troisième cycle, ce qui montre combien la profession a évolué pour pouvoir être au niveau de compétence attendu par l'entreprise.

Le marché du droit dans l'entreprise a poussé progressivement les juristes qui se présentaient il y a quinze ans avec une maîtrise en droit à rechercher et à acquérir un niveau supérieur, y compris dans le cadre de la formation continue. Cette tendance se constate d'ailleurs partout en Europe.

4-2. Avantage de la double formation.

On observe qu'entre 0 et 8 ans d'expérience les fourchettes de salaires sont relativement homogènes, indépendamment de la nature de la 2e formation suivie (IEP, école de commerce, université étrangère…).

suite page 10

Formations/Expérience	-3 ans	4 / 8 ans	9 / 15 ans	+ 15 ans
Autres formations (IAE, IEP, Ecole de commerce)	35-35	45-50	70-75	110-120
Formation juridique uniquement	30-35	40-50	55-65	70-80

Salaires moyens en K€

Autres formations/ Expérience	-3 ans	4 / 8 ans	9 / 15 ans	+ 15 ans
IEP	25-28	75-80	95-100	150-200
Ecole de commerce	30-35	40-45	65-70	130-140
IAE	30-35	35-40	65-70	95-100
Université étrangère	35-40	45-50	80-85	90-95

Salaires moyens en K€

Tableau : 5. De l'impact du secteur d'activité *(Salaires moyens en K€)*

Secteur d'activité / Expérience	-1 an	1 / 3 ans	4 / 8 ans	9 / 15ans	+ de 15 ans
Assurance	30-35	30-35	40-45	50-55	75-80
Banque	nc	35-40	40-45	60-65	75-80
Construction Génie civil BTP	nc	28-30	55-60	55-60	55-60
Commerce Distribution	28-30	28-30	30-35	60-65	85-90
Energie - Matières premières	nc	30-35	60-65	65-70	100-110
Fabrication de biens d'équipement	nc	nc	45-50	45-50	60-65
Finance (dont holdings financiers)	nc	30-35	45-50	75-80	50-55
Hôtels - Restaurants - Tourisme	nc	28-30	40-45	60-65	75-80
Immobilier	28-30	nc	35-40	55-60	60-65
Industries aéronautiques, navales, armement et automobile	30-35	35-40	45-50	65-70	100-110
Industries agro-alimentaires et diverses	25	35-40	40-45	55-60	90-95
Industries diverses (chimie, bois, papier, textile, biens de consommation, produits de luxe…)	25	30-35	40-45	85-90	110-120
Industries pharmaceutiques et biotechnologiques	28-30	30-35	45-50	90-95	120-130
Informatique	nc	35-40	45-50	65-70	80-85
Médias, communications, édition	28-30	30-35	35-40	65-70	65-70
R & D - Bureaux d'études	nc	nc	50-55	80-85	55-60
Service public - Collectivitéss	nc	28-30	35-40	nc	75-80
Conseil - Services aux entreprises	nc	28-30	45-50	65-70	100-110
Télécommunications	30-35	40-45	45-50	70-75	100-110
Transports - Logistique	25-28	28-30	35-40	60-65	70-75

suite de la page 8

En revanche, dès la 9e année d'expérience, et quel que soit le type des autres formations suivies, les salaires font apparaître une augmentation importante, laquelle s'accentue encore au-delà de 15 ans d'expérience.

La double formation du juriste lui permet en effet de prétendre à un niveau de salaire souvent bien supérieur à celui de ses homologues n'ayant qu'une seule formation, et ceci dès la 4e année d'expérience.

Cela est particulièrement vrai pour les juristes ayant été formés en IEP et école de commerce. On peut penser que la solidarité et la reconnaissance entre anciens de ces écoles, tout particulièrement représentés dans le management de nombre d'entreprises expliquent cette valorisation de facto de la double formation à ce niveau salarial. L'enseignement dispensé prédispose également à une vision davantage politique de la fonction, ce qui doit aussi être perçu comme un atout valorisé en terme de salaire.

En revanche le fait d'être titulaire d'un doctorat en droit n'est aujourd'hui pas spécialement valorisé.

5. De l'impact du secteur d'activité (Tableau en page 9)

Comme cela a déjà été observé à travers les données précédentes, il existe très peu d'écarts de salaires en fonction des secteurs d'activité dans les premières années d'expérience.

En revanche, avec le temps certains secteurs d'activité se détachent avec des salaires pratiqués supérieurs aux autres. C'est ainsi le cas du secteur de la construction et du BTP, de l'énergie et des matières premières, des industries aéronautique, navale, armement, automobile et de l'industrie pharmaceutique.

Les postes d'expertise sont de plus en plus valorisés comme on le constate dans les secteurs de l'industrie et le domaine du médicament et des dispositifs médicaux/matériel médical.

A l'inverse, pour d'autres domaines, comme les industries agroalimentaires/grande distribution, ou encore les assurances, on observe des tassements de salaires au fil des années.

6. De l'impact de la spécialité juridique pratiquée :

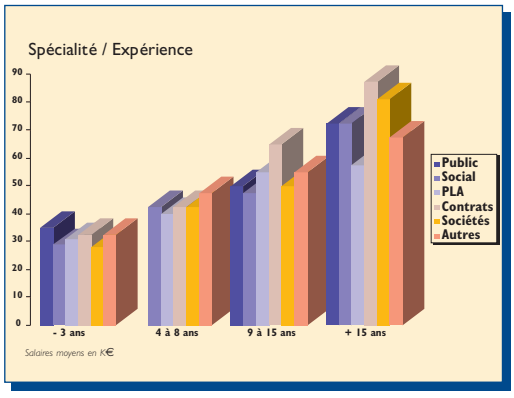
Tableau ci-contre (*Salaires moyens en K€*)

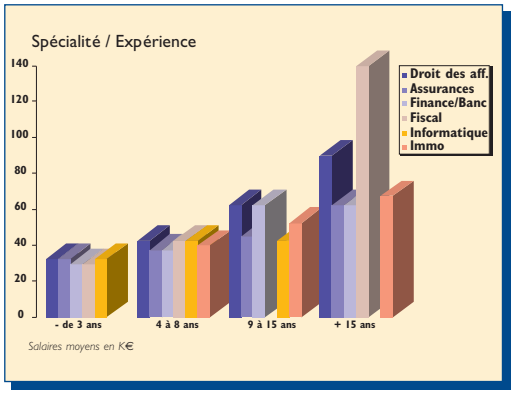
On soulignera que si l'on tient compte du nombre de réponses effectivement communiquées par discipline, les chiffres n'auront pas la même portée.

Ainsi, si les spécialistes en droit fiscal, droit informatique, droit immobilier et droit public représentent respectivement 1% à 2% du nombre de réponses totales, une écrasante majorité de juristes qui ont répondu, en revanche, interviennent en droit des affaires (48%) et en droit des contrats (19%).

Les chiffres afférents à ces deux derniers domaines sont donc particulièrement éloquents. On observe d'ailleurs une relative constante dans les salaires pratiqués avec des moyennes de l'ordre de 32,5 K€ entre 0 et 3 ans d'expérience, 42,5 K€ entre 4 et 8 ans d'expérience, 70 K€ entre 9 et 15 ans d'expérience et 90 K€ au-delà de 15 ans d'expérience.

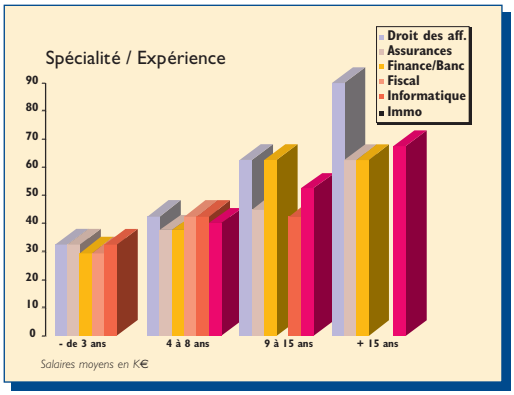
Les graphiques permettent d'ailleurs de mettre en évidence pour ces spécialités, rapportées aux autres, des crêtes de salaires quasi systématiques.





Spécialité Juridique / Expérience	-1 an	1 / 3 ans	4 / 8 ans	9 / 15 ans	+ de 15 ans
Droit de affaires	28-30	35-40	40-45	65-70	95-100
Droit des assurances	30-35	28-30	40-45	55-60	85-90
Droit financier et bancaire	nc	28-30	35-40	65-70	80-85
Droir fiscal	nc	28-30	40-45	nc	130-140
Droit informatique	nc	30-35	45-50	55-60	nc
Droit immobilier	nc	nc	40-45	50-55	65-70
Droit public	nc	30-35	nc	45-50	70-75
Droit social	25-28	28-30	50-55	80-85	70-75
Propriété int. et industrielle	30-35	28-30	40-45	50-55	55-60
Droit des contrats	28-30	30-35	40-50	70-75	80-75
Droit des sociétés	nc	30-35	50-55	55-60	85-90
Autres	nc	28-30	45-50	55-60	65-70

Salaires moyens en K€



Ainsi, à partir de 9 ans d'expérience, il semble que la rémunération des juristes spécialisés en droit des affaires, droit des contrats, et en fiscalité/finance/banque se détache par rapport à la rémunération des autres spécialités.

A l'inverse, le salaire des juristes spécialisés en droit social, droit des assurances et en droit informatique reste bien en dessous de celui des autres spécialités. On peut imaginer que ces matières souvent gérées en dehors des directions juridiques ne bénéficient pas d'une valorisation au même niveau que les matières maîtrisées par les autres juristes d'entreprise, leur reconnaissance passant plutôt par celle de leurs propres directions (DRH ou DSI) lesquelles peuvent ne pas estimer le juriste au mieux en terme de rémunération.

7. Des effets de la taille de l'entreprise.

7-1. De l'impact du chiffre d'affaires.

Presque 50% des réponses proviennent de juristes qui font partie d'équipes composées de 5 juristes au plus, cela étant une relative constante, indépendamment du montant du chiffre d'affaires. A contrario, on en déduira que peu de juristes de PME ont participé à l'enquête.

Si, à chiffre d'affaires constant, l'importance de la taille de la direction juridique peut favorablement influer sur les salaires jusqu'à 500 M€ de CA, cela n'est plus particulièrement significatif au-delà de ce seuil.

Effectif direction juridique / CA	-50 M€	50 / 200 M€	200 / 500 M€	500 / 1 Md€	1 / 5 Md€	+ 5 Md€
-5 juristes	35-40	50-55	55-60	50-55	60-65	45-50
6 / 10	45-50	40-45	45-50	65-70	55-60	55-60
11 / 50	60-65	50-55	55-60	45-50	55-60	60-65
51 / 100	nc	nc	45-50	nc	70-75	60-65
+100 juristes	nc	nc	nc	50-55	100-110	65-70

Salaires moyens en K€

7-2 De l'impact de l'effectif.

On peut observer que la rémunération augmente proportionnellement à la taille de l'entreprise.

Effectif de l'entreprise / Expérience	0 / 3 ans	4 / 8 ans	9 / 15 ans	+ 15 ans
-100 pers.	28-30	40-45	60-65	50-55
100 / 500	30-35	40-45	55-60	80-85
500 / 1000	30-35	45-50	55-60	70-75
1 000 / 5 000	30-35	40-45	60-65	90-95
5 000 / 10 000	30-35	45-50	70-75	80-85
10 000 / 50 000	35-40	35-55	75-80	95-100
+50 000 pers.	30-35	45-65	70-85	100-110

Salaires moyens en K€

A propos des rémunérations… 3e partie :
Un mode de rémunération qui évolue (part variable, types d'avantages)

1. Les modes de rémunération pratiqués

60% des juristes interrogés déclarent bénéficier d'une rémunération variable comprise pour la majorité d'entre eux entre 5% et 15% de leur rémunération brute annuelle fixe, ce qui peut être source d'une certaine incertitude sur les revenus tout en les poussant à la performance, et par voie de conséquence inciter les juristes «à mieux se dire» au sein de leur entreprise. La fonction juridique qui devient visible (Intranet, tableaux de bords, lettres de la direction juridique par exemple) renforce la présence du juriste dans l'esprit de la direction générale comme dans celui des autres directions de l'entreprise au plus grand profit de relations fondées sur la confiance, l'anticipation et la meilleure gestion des risques juridiques.

L'évolution des parts variable et fixe dans la rémunération des juristes est considérable et fait partie du quotidien de ces derniers dans une grande majorité des cas. C'est pourquoi, il était important de distinguer la rémunération traditionnelle, des avantages en nature, et de la part variable.

En outre, il faut pondérer le salaire du juriste en fonction de ces avantages qu'il perçoit, lesquels sont de plus en plus courants et de plus en plus diversifiés à l'instar de ce qui se passe pour les autres fonctions «cadre» de l'entreprise, et sous l'influence d'entreprises internationales ou sectorielles (informatique, banque ou pharmacie).

L'évolution des modes de rémunération comme la reconnaissance de l'importance de la fonction juridique ont eu pour conséquences ces dernières années de faire considérablement évoluer à la hausse leur proportion. En effet, ces avantages représentent, outre la partie variable de sa rémunération (en fonction de sa performance), plus de 20% en moyenne et concernent 60% des juristes.

Du fait de ces avantages, le juriste est davantage intégré dans le processus de contribution aux résultats de l'entreprise.

2. Les types d'avantages consentis

Les avantages accordés aux juristes en charge de responsabilités, au même titre que les autres Directeurs ou Managers de l'entreprise consistent le plus souvent en un système de stock-options voire en un véhicule de fonction.

En revanche, les plans épargne entreprise bénéficient à l'ensemble des juristes (+ de 60% de ceux qui ont répondu à l'enquête), indépendamment de la fonction et des responsabilités exercées.

Ces pourcentages particulièrement élevés sont à prendre en compte dans la lecture des salaires, lesquels doivent donc être compris comme des chiffres bruts à pondérer avec ces avantages financiers annexes.

Autre constat : on observe de façon systématique que les avantages dont bénéficient certains juristes vont de pair avec un salaire plus élevé que ceux des juristes de la même tranche d'âges qui n'ont pas d'avantages ! Cela est très probablement à rapprocher de la taille et de la structure de l'entreprise comme également des diplômes des juristes concernés, ou de leur expérience et de leur reconnaissance dans l'entreprise.

Véhicule	Juriste	Juriste spécialisé	Responsable	Directeur
Oui	3%	3,5%	10%	55%
Non	97%	96,5%	90%	45%

Logement	Juriste	Juriste spécialisé	Responsable	Directeur
Oui	0%	0%	1%	2%
Non	100%	100%	99%	98%

Stocks options	Juriste	Juriste spécialisé	Responsable	Directeur
Oui	11,5%	16%	17%	43%
Non	88,5%	84%	83%	57%

PEE	Juriste	Juriste spécialisé	Responsable	Directeur
Oui	62,5%	68,5%	60,5%	60%
Non	37,5%	31,5%	39,5%	40%

Ces pourcentages ont été calculés sur la base du nombre total de réponses apportées par catégorie de fonction.
Exemple : concernant la mise à disposition d'un véhicule de fonction, 3% des juristes ayant répondu ont déclaré en bénéficier, ce chiffre passant à 55% pour les directeurs juridiques.

Conclusion

Au terme de l'analyse des réponses à cette enquête (traitées bien évidemment en tout anonymat), il nous semble utile de rappeler que le nombre élevé (plus de 500) et la diversité des réponses ne reflètent cependant pas exactement la physionomie de la population des juristes d'entreprise (estimée à 5000 personnes).

Il s'agit plutôt d'une photographie des juristes d'entreprise sous un éclairage révélant plusieurs traits marquants, parmi lesquels :

- Une proportion importante de jeunes
- Une féminisation croissante de la population avec encore des disparités observées en terme de rémunérations et de responsabilités
- Une large représentation des juristes exerçant en Ile de France et dans des grands groupes
- Une tendance forte à l'internationalisation des fonctions avec la prime aux juristes multilingues et pluriculturels
- Les spécialisations toujours privilégiées dans les grandes entreprises
- L'importance croissante de la part variable dans les rémunérations.

A l'instar de ce que pourraient déclarer nos partenaires financiers, nous soulignerons notre parti pris de refléter une image fidèle et sincère des informations qui ont été recueillies sans aucune méthode de redressement.

C'est ainsi que d'aucuns pourront relever des salaires pas aussi attractifs que l'on pourrait le souhaiter notamment pour les juristes débutants, ceci en dépit de leur formation de plus en plus poussée. Beaucoup de jeunes diplômés investissent le marché et cette offre pléthorique n'est pas à leur avantage.

Pour autant, les chiffres affichés pour leurs homologues ayant davantage d'expérience démontrent que la fonction devient avec le temps celle que l'on en fait à condition de s'y préparer, d'anticiper son déroulement de carrière et de privilégier les axes porteurs.

Parmi les différents facteurs qui contribuent à tirer les salaires à la hausse, on soulignera l'importance de la double formation pertinente, du choix des secteurs d'activité « porteurs », du degré de spécialisation, de la capacité d'ouverture à l'international avec une indispensable maîtrise de l'anglais ou encore de l'étendue des responsabilités et de la dimension managériale de la fonction.

Que cette enquête puisse être un moteur dans la façon de chacun de construire son projet professionnel et nous aurons la prétention d'avoir atteint un objectif capital !

Sur le strict plan des rémunérations, il paraît utile de souligner qu'après la progression des années 1997 à 2000 correspondant à la bonne croissance économique, la rémunération des juristes est entrée dans une phase « plateau » depuis quelques années. Le redémarrage attendu a commencé à se faire sentir au second semestre 2004 dans certains secteurs (informatique et télécoms entre autres) et pour certaines spécialités très recherchées (droit de la concurrence, droit financier et boursier, droit social, etc).

Et si l'on tourne son regard vers les années 2005 à 2010, les perspectives sont plutôt bonnes pour les juristes d'entreprise :

- Montée en puissance des jeunes générations de juristes très bien formés et diplômés
- Le « retour en grâce » des juristes d'entreprise seniors (quadras et quinquas)
- Davantage de juristes dans les PME
- Des rémunérations plus homogènes et rétribuant la performance comme les responsabilités.

Contact presse

Pour l'AFJE

Catherine Sponchiado,
sponchiado.catherine@wanadoo.fr

Olivier Koch,
koch@louisdreyfus.fr

Axelle de Borger,
adeborger@afje.org

Pour l'AJIP

Bernard Compas,
bernard.compas@aventis.com

Pour RecruLex

Géraldine de Prémont,
gdepremont@recrulex.com