

CARTOGRAPHIE DES DIRECTIONS JURIDIQUES 2021

réalisée par LEXqi Conseil

LEXqi
Organisation. Optimisation. Médiation.
Conseil

en partenariat avec le **Cercle Montesquieu**
et l'**Association Française des Juristes d'Entreprise**
avec le parrainage du cabinet **Baker & McKenzie**
et de **LexisNexis**



Les principaux enseignements de la Cartographie 2021

La direction juridique en 2021

L'organisation de la direction juridique face à la pandémie

Le Directeur juridique gestionnaire du risque dans l'entreprise

La digitalisation au service de la fonction juridique

Les indicateurs de gestion 2020 de la direction juridique





Paris

Depuis
1963

Associés
23

Collaborateurs
155

Fondé en 1949, Baker McKenzie est un cabinet d'avocats d'affaires international regroupant plus de 5 000 avocats de premier plan et bénéficiant d'une expérience internationale implantés dans 77 villes de 46 pays.

Maîtrisant l'ensemble des pratiques du droit des affaires, l'équipe parisienne représente la diversité et la richesse de l'expertise mondiale du cabinet.

Baker McKenzie met son approche internationale et pluridisciplinaire au service de ses clients afin de les aider à relever des défis locaux et transfrontaliers complexes et à atteindre leurs objectifs.

Nos expertises

- Afrique
- Banque - finance
- Compliance, enquêtes et investigations
- Concurrence - distribution
- Droit boursier
- Droit commercial
- Droit public
- Droit de la santé
- Droit social – mobilité internationale
- Droit des sociétés
- Droit des technologies et de la communication
- Environnement et développement durable
- Fiscalité
- Fusions-acquisitions et private equity
- Litiges et arbitrage
- Propriété intellectuelle
- Réorganisations globales
- Restructurations – procédures collectives

Nos industries

- Biens de consommation et commerce de détail
- Energie, Mines et Infrastructures
- Industrie, Transports, Logistique
- Institutions financières
- Santé et sciences de la vie
- Technologie, Médias et Télécommunication

Classements

- **Acritas Global Elite LawFirm Brand Index 2021**
Meilleure image de marque pour la onzième année consécutive
- **Palmarès des cabinets d'avocats Le Point 2021**
Meilleur cabinet français dans 9 spécialités
- **Women in Business Law Europe 2021**
Firm of the year - France
- **Best Lawyers 2022**
45 avocats nommés

Baker & McKenzie A.A.R.P.I.

1 rue Paul Baudry - 75008 Paris - France

tel: + 33 1 4417 5300 | bakermckenzie.com

Éditorial

Nous sommes particulièrement heureux de vous présenter la 7^e édition de la Cartographie des directions juridiques et ses résultats riches d'enseignements.

Créée en 2010, cette étude est réalisée par LEXqi Conseil, en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu, et avec le parrainage de LexisNexis et du cabinet Baker & McKenzie. Au fil des éditions la Cartographie s'est affirmée comme un outil de référence apprécié des Directeurs et des Directrices juridiques, apportant un éclairage de première importance sur l'évolution des directions juridiques et l'exercice du métier de juriste dans l'entreprise : composition, rattachement, fonctionnement, budget, et tendances.

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

La crise sanitaire et économique provoque des transformations inédites pour notre profession. De nouveaux défis sont apparus, inévitablement. Autant d'opportunités pour les directions juridiques comme le démontre cette étude. Notre profession a pu fortement s'affirmer comme acteur clé de la continuité voire de la sauvegarde des entreprises et comme les conseils privilégiés des dirigeants et des clients internes. Ainsi, 2 Directeurs juridiques sur 3 ont été intégrés à la cellule de crise de leur entreprise, et pour plus de la moitié, leur fonction est devenue plus visible du fait même de la pandémie.

Découvrez les résultats de l'édition 2021 de la Cartographie des directions juridiques ! Ils portent toujours haut l'engagement et le dynamisme de notre profession. Nous espérons que cette étude vous apportera des données utiles pour nourrir votre réflexion de Directeur juridique, partenaire stratégique de nos entreprises ! ■

Marc Mossé
Président de l'AFJE

Laure Lavorel
Présidente du Cercle Montesquieu

Sommaire

Objectifs de l'enquête et participation	5
Les principaux enseignements de la cartographie 2021	7
La direction juridique en 2021	9
La Fonction de Directeur juridique	9
Le Directeur juridique comme administrateur de sociétés	11
La formation complémentaire des Directeurs juridiques	11
La composition des directions juridiques	12
Le budget des directions juridiques	13
La direction juridique comme centre de profit	14
L'organisation de la direction juridique face à la pandémie	15
Périmètre et moyens d'action	15
Visibilité de la direction juridique dans cette période critique	16
Le Directeur juridique et la cellule de gestion de crise	16
Le directeur juridique gestionnaire du risque dans l'entreprise	18
Le Directeur juridique et la compliance/conformité	18
Le rôle du Directeur juridique dans la gestion de ces sinistres	19
La digitalisation au service de la fonction juridique	20
Etat des lieux 2021 et évolutions depuis 2018	20
Les projets envisagés par les Directeurs juridiques	21
Les indicateurs de gestion 2020 de la direction juridique	23
Le choix des indicateurs-clés	23
Les indicateurs de gestion sur l'ensemble du panel	24
Les indicateurs de gestion selon le secteur économique de l'entreprise	26
Les indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur juridique	29
Les indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise	32
Annexes	36
A. Contact	36
B. Définitions	37
C. Les directions juridiques du panel	38
D. Les entreprises du panel au 31 décembre 2020	39

Objectifs de l'enquête et participation

La 7^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 Baker & McKenzie et de LexisNexis.

Cette enquête bisannuelle a pour objectif de rendre une image fidèle de la fonction juridique et de son évolution dans les entreprises en France, et de porter 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, le Cercle Montesquieu et l'AFJE 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. C'est également un outil très utile pour les dirigeants d'entreprise pour mieux apprécier et positionner leur direction juridique.

Pour l'enquête 2021 qui, exceptionnellement compte tenu du contexte, intervient trois ans après la dernière édition, le Comité de Pilotage¹ a souhaité s'intéresser à la façon dont les directions juridiques se sont organisées pour faire face à la pandémie, ainsi qu'au rôle du Directeur juridique comme gestionnaire du risque dans l'entreprise.

Le panel contacté était constitué d'environ 830 Directeurs juridiques membres de l'une et/ou l'autre des deux associations partenaires de la Cartographie des Directions juridiques, l'AFJE et le Cercle Montesquieu. Le sondage a été réalisé par voie électronique du 21 mai au 13 juin 2021.

30 % des Directeurs juridiques contactés ont participé à l'enquête, ce qui indique une marque d'intérêt appréciable.

248 Directeurs juridiques ont répondu à l'appel de leur(s) association(s), et parmi eux 179 (72 %) ont choisi de répondre à l'ensemble de l'enquête, ce qui est en ligne avec les éditions précédentes.

Les Directeurs juridiques qui ont participé à la Cartographie 2021 représentent des entreprises qui comptent près de 3.000 juristes en France – soit plus de 17 % de l'effectif de la profession – et plus de 7.200 juristes au total dans le monde.

A noter : Chaque association a contacté directement ses membres. Les fichiers des associations n'ont volontairement pas été rapprochés au préalable pour identifier les « doublons ». La vérification détaillée des données collectées a permis d'écartier 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 n'ont pas été retenues. 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.

1. Le Comité de Pilotage animé par LEXqi conseil était composé des représentants des parrains et sponsors du projet, dont trois Directeurs juridiques : Nathalie Debeir, Directeur juridique adjoint du Groupe Renault et Administrateur du Cercle Montesquieu ; Marie Batut Dajean, Co-Président de la Commission Management du Cercle Montesquieu ; François Lhospitalier, ex-Directeur Juridique & Conformité de la Fédération Française de Tennis, Vice-président de l'AFJE et membre du Cercle Montesquieu.

Depuis 30 ans, le Cercle Montesquieu réunit des femmes et des hommes, Directeurs Juridiques et Secrétaires Généraux d'entreprises privées ou publiques, d'associations et d'institutions reconnues qui s'engagent pour marier les idées et l'action.

Ses principales missions sont de :

- **Promouvoir** la place du Directeur Juridique dans toute sa diversité ;
- **Offrir** un lieu d'échanges ;
- **Accompagner** la transformation des métiers du droit et la formation des directeurs juridiques ;
- **Innover** en participant à l'évolution nécessaire de la profession au regard des changements sociétaux et réglementaires.

LE CERCLE MONTESQUIEU C'EST :

Plus de 435 membres,

Plus de 50 % de femmes,

13 commissions,

12 cabinets d'avocats, Amis du Cercle, qui partagent les valeurs du Cercle et se sont engagés à soutenir ses actions

Mais aussi ...

Des conférences ou webinars sur des sujets variés,

Des happy hours,

Des dîners conviviaux,

Un évènement annuel : les Débats du Cercle

...



Les principaux enseignements de la Cartographie 2021

Pour cette édition de la Cartographie des directions juridiques, nous avons choisi d'interroger les Directeurs juridiques sur deux thèmes de grande actualité :

- l'organisation de la direction juridique face à la pandémie ;
- le Directeur juridique gestionnaire du risque dans l'entreprise ;

et de faire le point sur l'évolution de la digitalisation de la direction juridique, d'autant que cette dernière s'est révélée être un atout majeur dans le contexte inédit du télétravail qui s'est imposé en 2020 dans les entreprises.

Evolution du périmètre et moyens d'actions du Directeur juridique face à la pandémie

Visibilité de la direction juridique

Du fait de la pandémie, les directions juridiques ont notamment été confrontées à des renégociations de contrats, des résiliations, ce qui a fortement impacté leur fonctionnement. **La moitié des directions juridiques ont vu leur périmètre impacté par la crise, elles ont principalement été sollicitées sur de nouveaux domaines du droit.**

38 % des directions juridiques ont mis en place de nouveaux outils notamment pour permettre le télétravail.

Deux tiers des Directeurs juridiques ont été intégrés à la cellule de crise mise en place par leur entreprise.

Pour plus de la moitié des Directeurs juridiques, la fonction juridique est devenue plus visible du fait de la pandémie.

Le Directeur juridique gestionnaire du risque dans l'entreprise

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

Plus de trois Directeurs juridiques sur quatre sont directement intervenus en cas de sinistre dans l'un des domaines couverts par le plan de conformité. Le Directeur juridique n'est plus seulement attendu sur son expertise technique et son rôle de conseil à la Direction générale. **La valeur ajoutée du Directeur juridique réside aussi dans sa capacité à définir la stratégie de gestion du sinistre, à piloter et coordonner les actions de prévention et de remédiation.**

La Cartographie fait également le point sur les sujets récurrents pour analyser l'évolution de la fonction de Directeur juridique et de ses moyens d'actions.

La fonction de Directeur juridique

- Dans la continuité des éditions précédentes de la Cartographie, la fonction de Directeur juridique :
 - demeure largement tournée vers l'international : 75% des Directeurs juridiques ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France ;
 - voit son périmètre en progression sur les domaines Conformité / Ethique / Compliance, et Données personnelles, qui lui sont aujourd'hui très majoritairement rattachés ;
 - reste rattachée hiérarchiquement majoritairement à la Présidence / Direction Générale / Secrétariat Général de son entreprise (près de deux Directeurs juridiques sur trois).

▪ **Les Directeurs juridiques sont aujourd'hui plus nettement impliqués dans les comités de direction de leur entreprise tels que COMEX / CODIR : c'est le cas de trois Directeurs juridiques sur quatre en 2021 vs. deux sur trois en 2018.**

▪ En revanche, malgré une légère progression depuis 2018, 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 4% des Directeurs juridiques. C'est sûrement un axe que le Cercle Montesquieu et l'AFJE pourront continuer d'aider à développer.

▪ **65 % des Directeurs juridiques indiquent avoir une formation complémentaire à leurs études de droit initiales.** En particulier, 35 % des Directeurs juridiques sont titulaires du CAPA.

Evolution des ratios-clés de gestion de la direction juridique

▪ **Les dépenses juridiques totales rapportées au chiffre d'affaire 2020 restent stables à 0,17 % comme en 2017.**

▪ En rapportant l'effectif des juristes au chiffre d'affaires de l'entreprise, on constate, tous secteurs économiques confondus, qu'en 2020, **10 juristes sont nécessaires pour « traiter » un milliard € de CA, vs. 9.4 juristes par milliard € CA en 2017.** Les directions juridiques renforcent leurs effectifs de juristes, notamment car leur périmètre s'étend à la compliance et la gestion des risques.

▪ En 2020, la proportion entre le budget interne et le budget externe s'établit à 67 / 33, vs. 62 / 38 en 2017. **L'internalisation des dépenses juridiques se pour-**

suit, certainement accrue par la volonté de réduire les coûts en période de crise.

▪ En 2017, le ratio des juristes rapporté à l'effectif total de la direction juridique est de 83 %, stable depuis 2017 où il était de 85 %.

▪ **Un Directeur juridique sur trois a déjà discuté et assuré un suivi régulier avec sa direction financière ou sa direction générale de la prise en compte dans son budget des rentrées financières directement consécutives aux actions de la direction juridique (article 700, condamnation indemnitaire, transaction...).**

La digitalisation en progression nette dans les Directions juridiques

La crise sanitaire de 2020 a sûrement été un accélérateur dans le mouvement déjà initié de digitalisation de la fonction juridique.

En 2021, 92 % 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, vs. 75 % en 2018.

78 % envisagent de poursuivre la digitalisation de la fonction d'ici 2022. La digitalisation des directions juridiques va donc se poursuivre et s'intensifier.

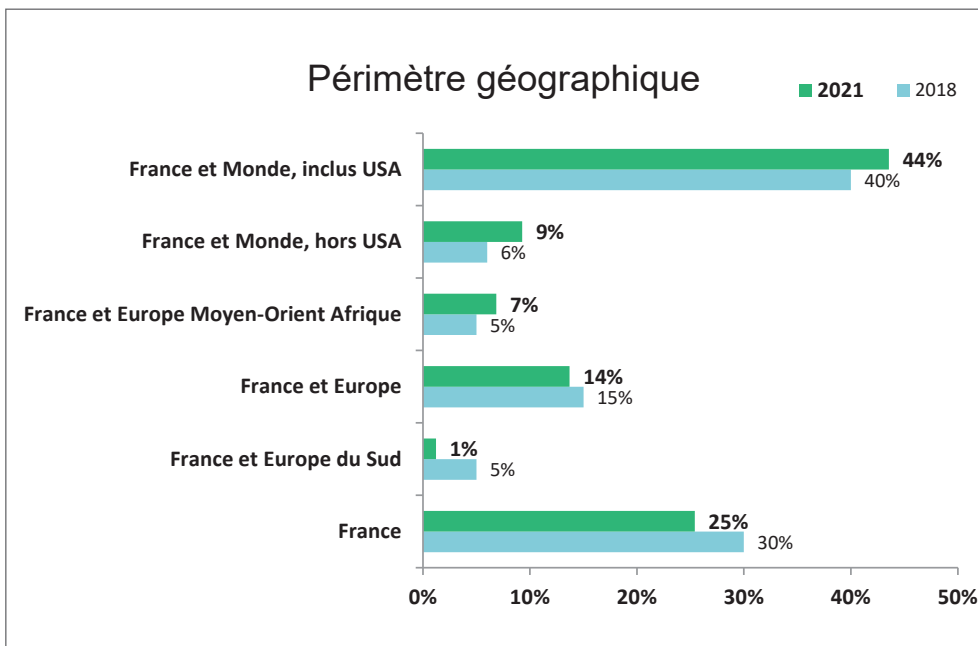
Le chiffre d'affaires 2020 médian des entreprises du panel de cette enquête est de 1 milliard €, vs. 1,1 milliards € en 2017. Les entreprises de moins de 5.000 salariés représentent 58% du panel, comme en 2017. Le panel est composé de 44 % de sociétés cotées, vs. 50 % en 2017.

La direction juridique en 2021

La Fonction de Directeur juridique

248 Directeurs juridiques ont répondu aux questions sur leur fonction.

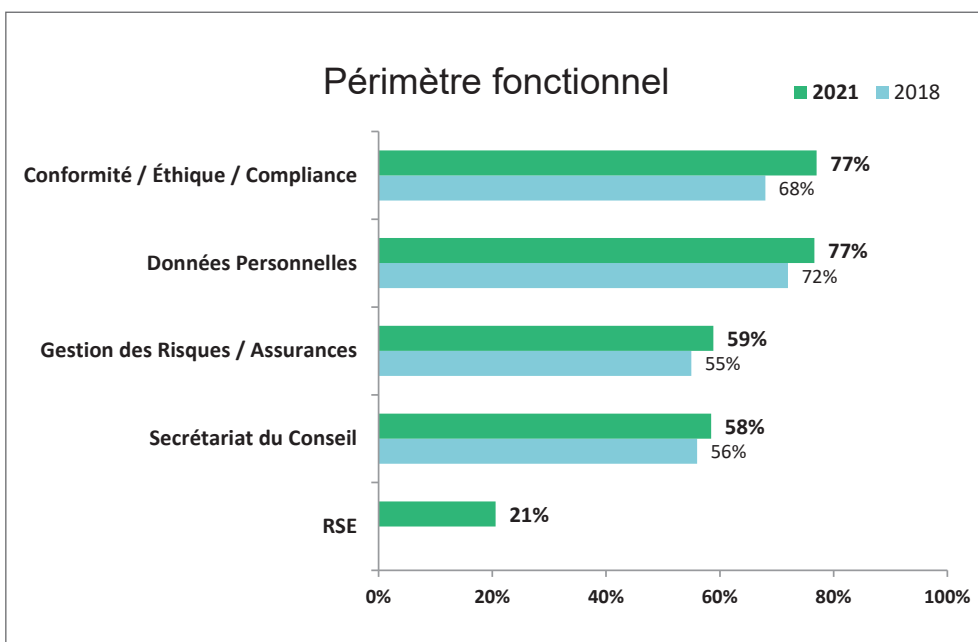
Quel est le périmètre géographique actuel de votre fonction ?



75% des Directeurs juridiques ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France.

La fonction de Directeur juridique continue de s'internationaliser.

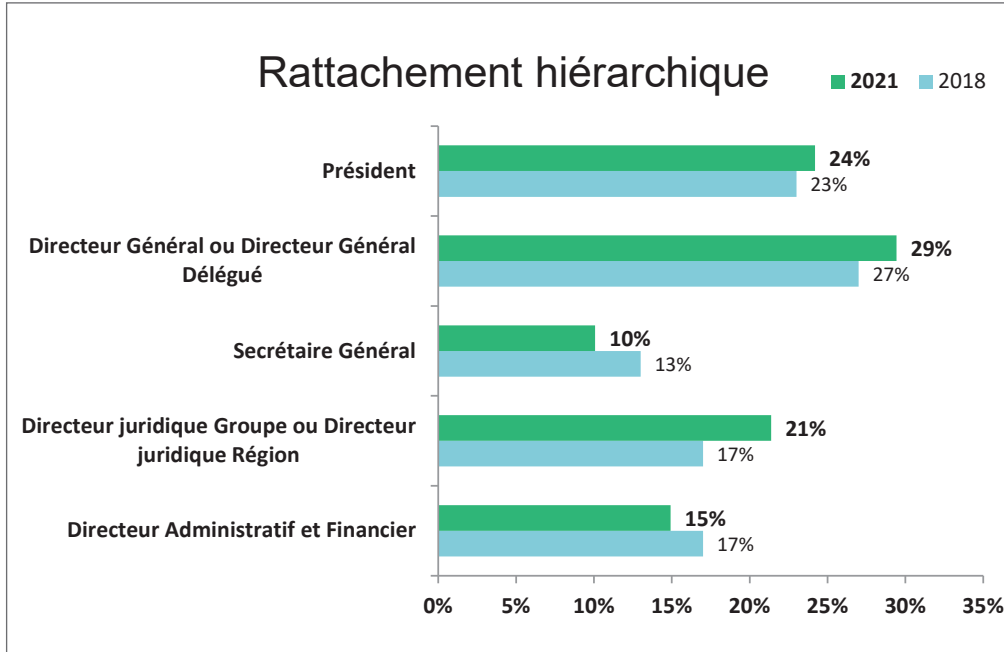
Votre fonction inclut-elle les domaines suivants ?



Le Directeur juridique s'impose dans les domaines de la Conformité / Éthique / Compliance, ainsi que dans la gestion des Données personnelles : 3 DJ sur 4 prennent en charge ces sujets en 2021.

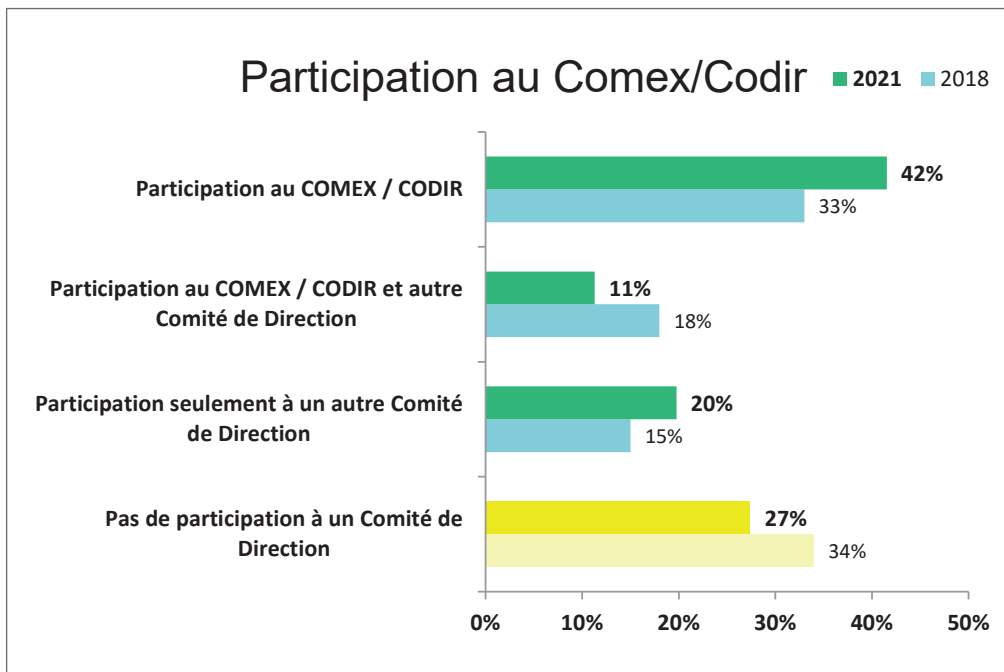
La Fonction de Directeur juridique (suite)

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



Le rattachement du Directeur juridique évolue positivement vers la Présidence / la Direction Générale : 53% en 2021 vs. 50% en 2018

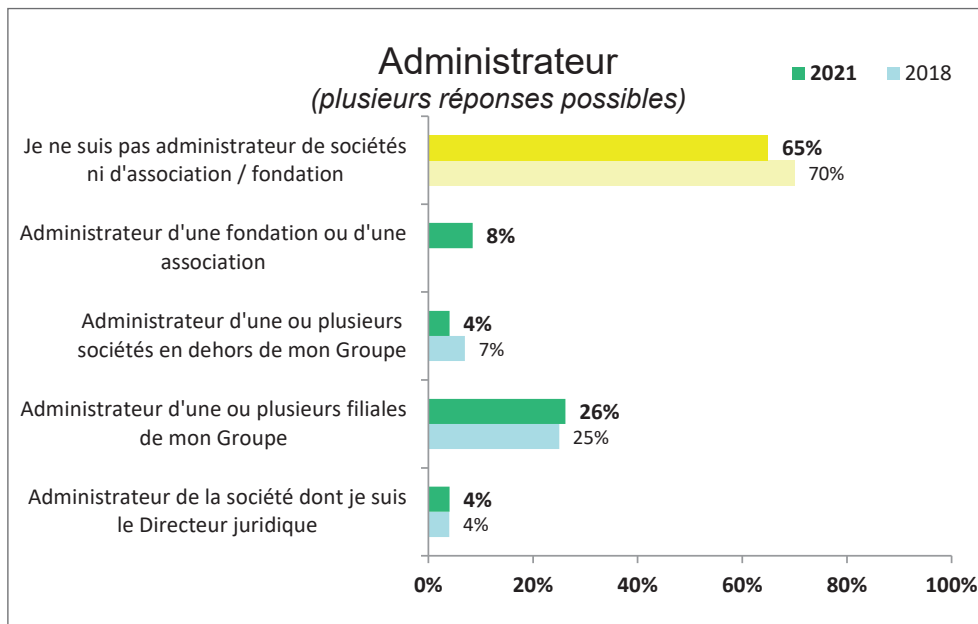
Faites-vous partie du Comité Exécutif ou du Comité de Direction Générale de la société dont vous êtes le Directeur juridique ?



Les Directeurs juridiques affirment de plus en plus leur présence dans les Comités de Direction de leur entreprise :

En 2021, 3 Directeurs juridiques sur 4 font partie d'un Comité de Direction de l'entreprise vs. 2 sur 3 en 2018.

Le Directeur juridique comme administrateur de sociétés



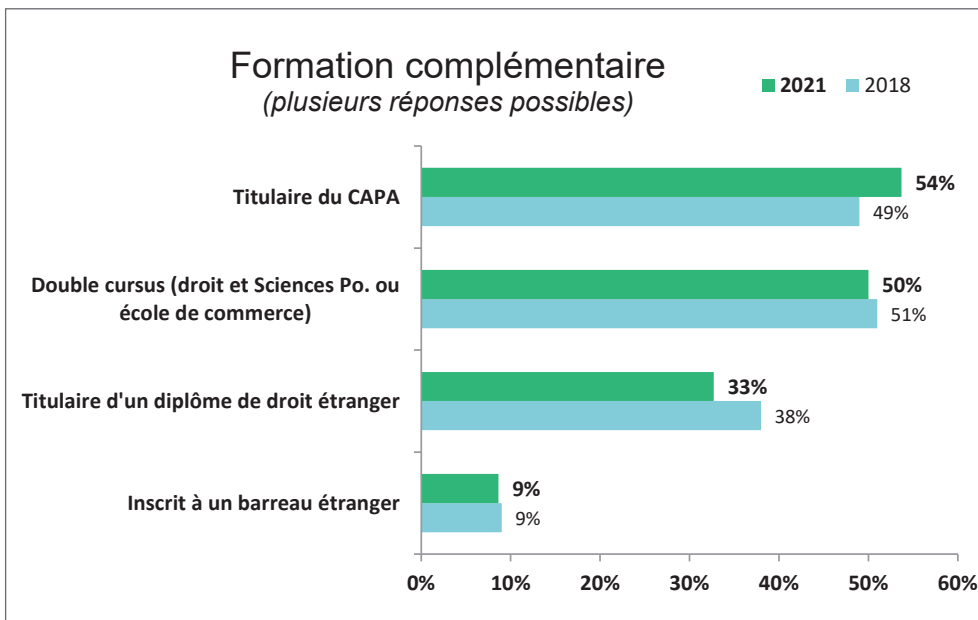
35 % des Directeurs juridiques ont un mandat d'administrateur de sociétés ou d'association / fondation. Cette proportion semble en progression depuis 2018. C'est dû au fait notamment que cette année, la question ait été élargie aux mandats d'administrateur d'association.

Parmi ceux-là, la très grande majorité est administrateur d'une ou plusieurs filiales du groupe qui les emploie.

Dans les faits, **seulement 4 % des Directeurs juridiques ont un mandat d'administrateur**

dans une société en dehors de leur groupe. Le Directeur juridique ne s'impose pas encore comme administrateur de sociétés en dehors du groupe où il exerce sa fonction. Il y a là une marge de progression dans le soutien que les associations peuvent apporter aux Directeurs juridiques.

La formation complémentaire des Directeurs juridiques



En 2021, 65 % des Directeurs juridiques indiquent avoir une formation complémentaire à leurs études de droit initiales, vs. 60 % en 2018.

Autre axe d'évolution : 54 % des Directeurs juridiques qui ont une formation complémentaire sont titulaires du CAPA, ce qui représente 35 % de l'ensemble des Directeurs juridiques. Cette proportion est en évolution depuis 2019, où 31 % des directeurs juridiques déclaraient être titulaires du CAPA².

2. Source : Etude rémunérations des juristes d'entreprise - AFJE et Cercle Montesquieu - 2020

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 8.100 personnes ainsi réparties :

- 7.230 juristes, dont 3.000 en France
- 650 assistants juridiques, dont 280 en France
- 270 autres personnels de la direction juridique, dont 150 en France

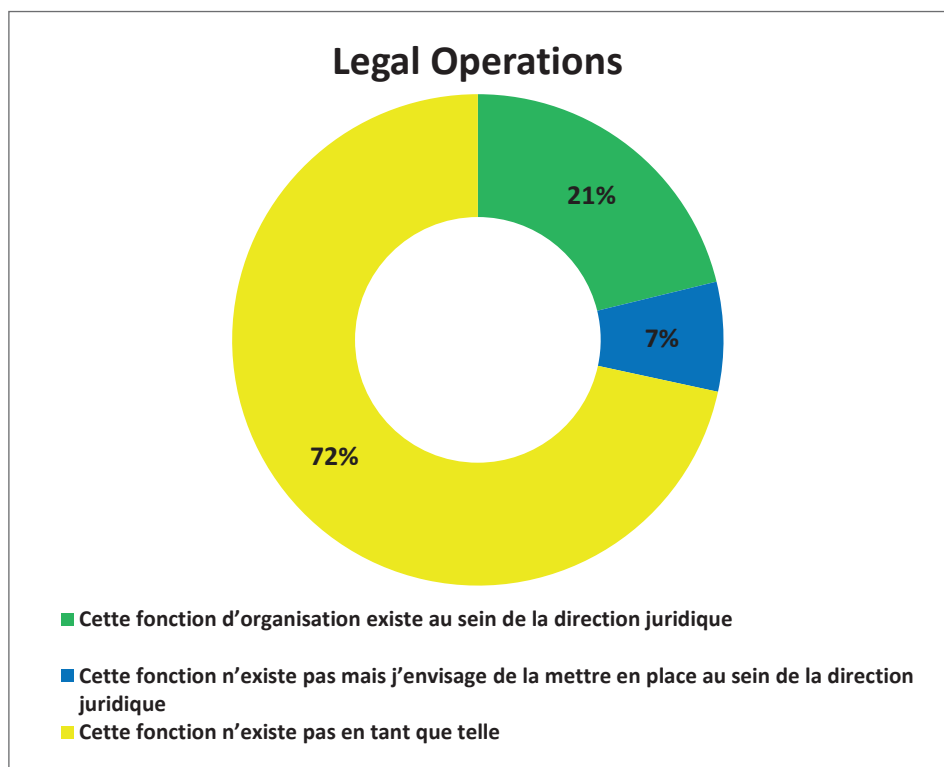
Les directions juridiques qui ont participé à la Cartographie 2020 comportent 7.230 juristes dans le monde, dont 3.000 juristes en France, soit plus de 17% de l'effectif estimé de la profession, 17.000 juristes d'entreprise³.

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*) ?

236 Directeurs juridiques ont répondu à cette question.

Cette fonction existe aujourd'hui dans une direction juridique sur cinq, en progression depuis 2018 où le ratio était d'une sur six.

La fonction est présente en particulier dans les directions juridiques France et Monde des sociétés du CAC 40 / SBF 120 et celles des entreprises publiques / semi-publiques.



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

Le budget des directions juridiques

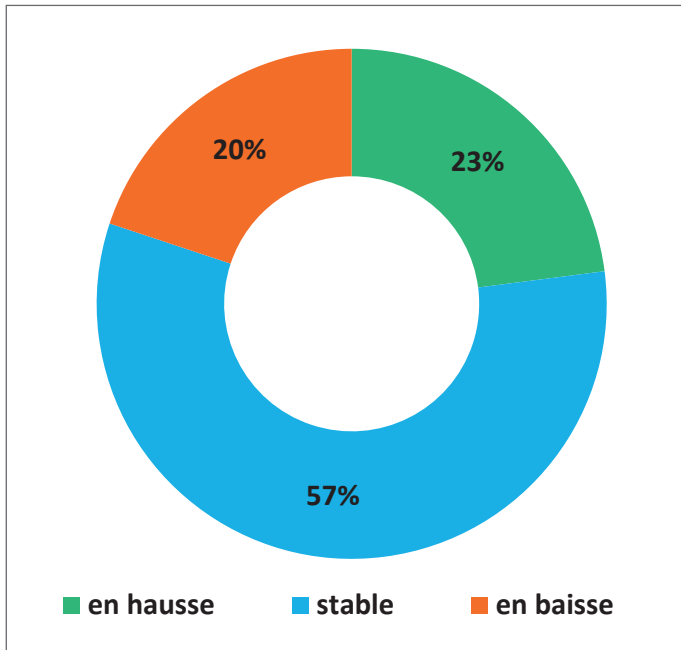
196 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions.

Les dépenses internes

En 2020, les dépenses internes constituent 67% du total des dépenses de la Direction juridique sur l'ensemble des entreprises du panel, vs. 62 % en 2017, ce qui indique une nette tendance à l'internalisation des dépenses juridiques sur la période.

Par rapport au montant des dépenses internes 2020, comment se situe votre budget 2021 des dépenses internes ?

56 % des directions juridiques ont un budget interne 2021 stable par rapport au réel des dépenses internes 2020.

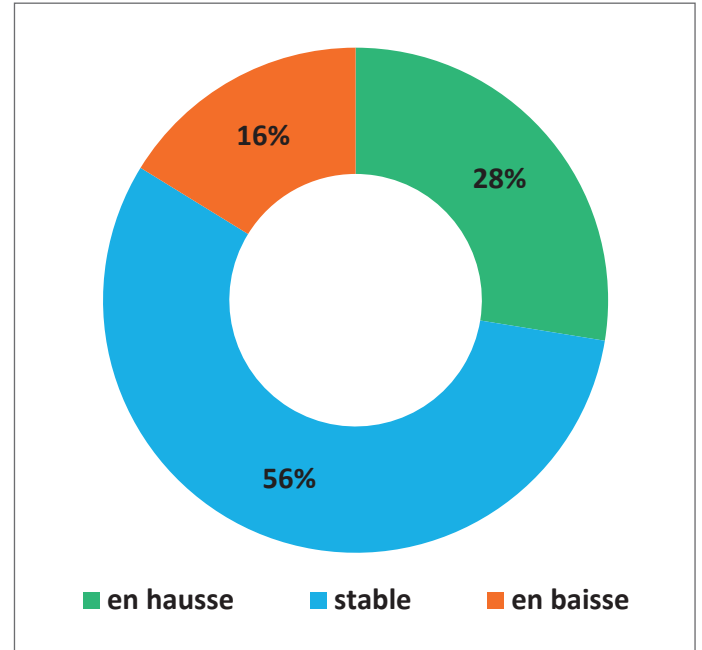


Les dépenses externes

En 2020, les dépenses externes constituent 33% du total des dépenses de la Direction juridique sur l'ensemble des entreprises du panel, vs. 38 % en 2017.

Par rapport au montant des dépenses externes 2020, comment se situe votre budget 2021 des dépenses externes ?

57 % des directions juridiques ont un budget externe 2021 stable par rapport au réel des dépenses externes 2020.



La direction juridique comme centre de profit

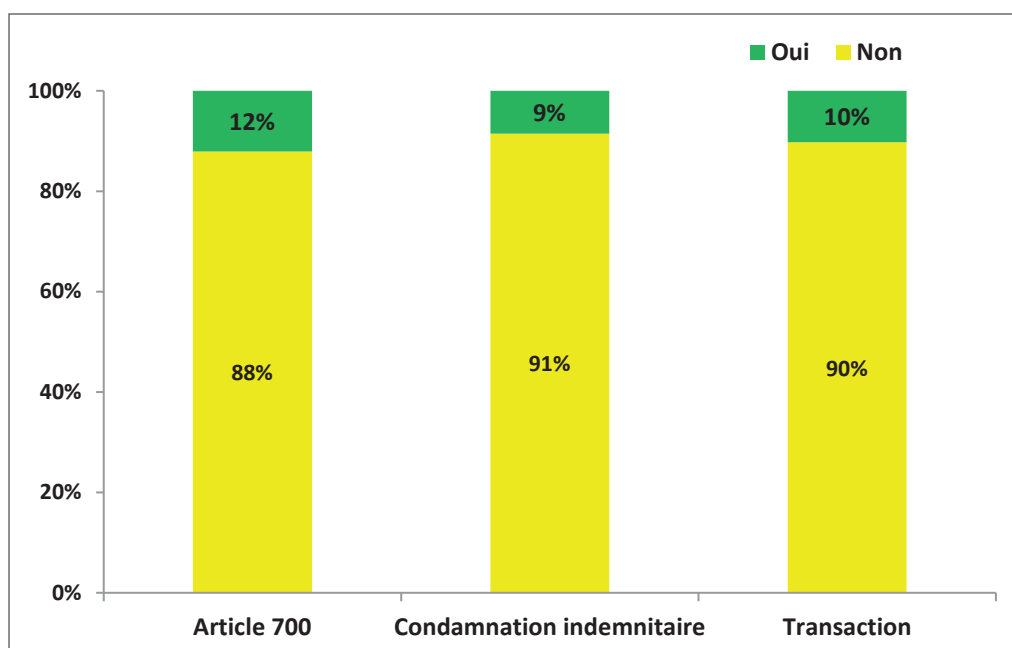
Cette année, le Comité de Pilotage a souhaité savoir dans quelle mesure la direction juridique est perçue dans l'entreprise comme un centre de profit, et non seulement comme un centre de coût.

Avez-vous déjà discuté et assuré un suivi régulier avec votre direction financière et/ou direction générale de la prise en compte directe dans votre budget des rentrées financières directement consécutives aux actions de votre direction juridique (article 700, condamnation indemnitaire, transaction...)?

30 % des Directeurs juridiques ont indiqué avoir déjà discuté avec leur direction financière et/ou direction générale des rentrées financières consécutives à leurs actions, et assurent un suivi régulier de ces rentrées.

Ce premier retour sur la prise en compte des rentrées financières dans le budget des directions juridiques est encourageant. Une prochaine édition de la Cartographie pourra enquêter plus en détail sur ce sujet.

Votre budget intègre-t-il tout ou partie des rentrées financières suivantes ?



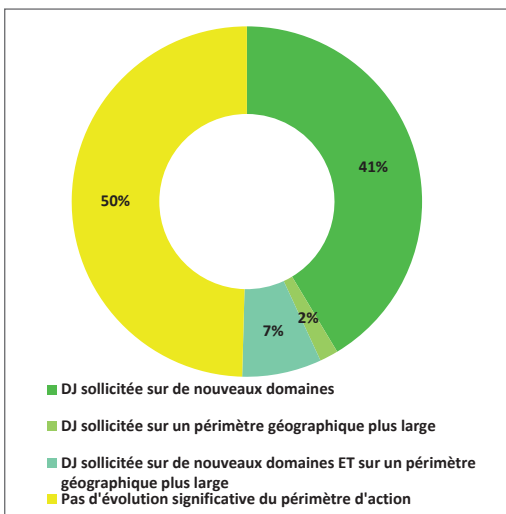
Si un Directeur juridique sur trois a déjà discuté avec sa direction financière ou sa direction générale de la prise en compte de ses rentrées financières dans son budget, pour l'instant dans seulement 10 % des entreprises, ces rentrées financières sont réellement intégrées à leur budget.

L'organisation de la direction juridique face à la pandémie

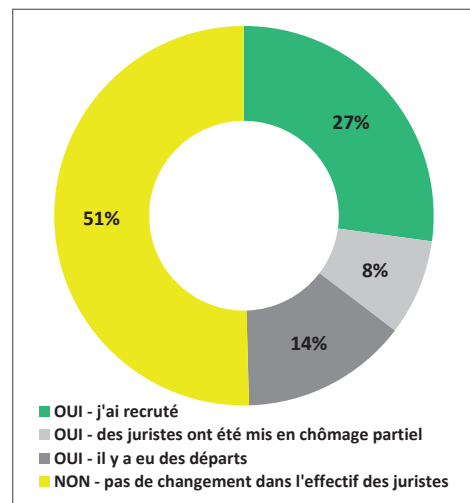
231 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions

Périmètre et moyens d'action

Votre périmètre d'action a-t-il été impacté par la crise ?



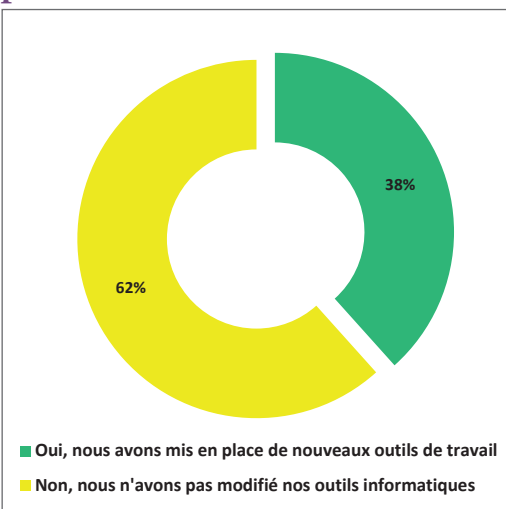
L'effectif des juristes a-t-il évolué depuis mars 2020 ?



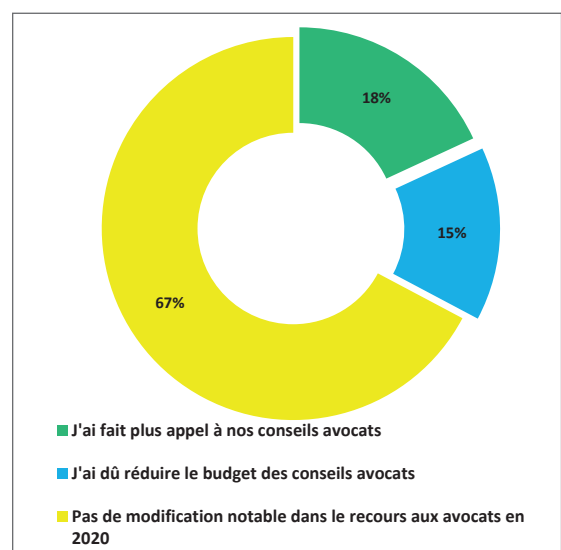
La moitié des directions juridiques ont vu leur périmètre impacté par la pandémie, principalement elles ont été sollicitées sur de nouveaux domaines du droit.

Dans le même temps, 27 % des Directeurs juridiques ont pu recruter, mais 8 % ont dû mettre des juristes en chômage partiel, ou même pour 14 % d'entre eux réduire l'effectif des juristes de leur équipe.

Avez-vous dû mettre en place de nouveaux outils informatiques en 2020, notamment pour permettre le télétravail ?

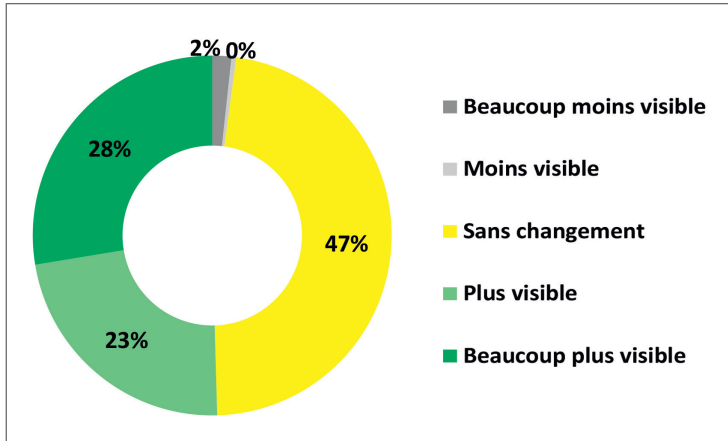


Comment qualifiez-vous le recours à vos conseils avocats en 2020 ?



Visibilité de la direction juridique dans cette période critique

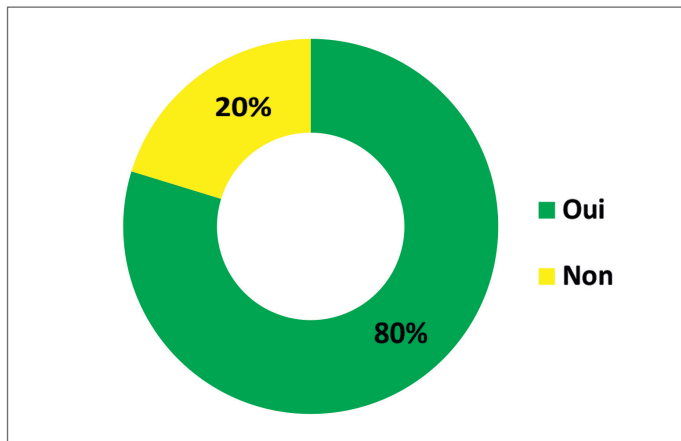
Globalement, diriez-vous que la visibilité de la fonction juridique dans votre entreprise a évolué du fait de la pandémie ?



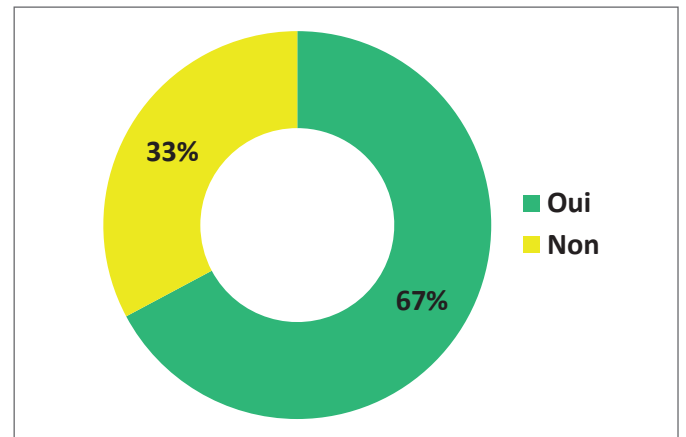
Pour plus de la moitié des Directeurs juridiques, la fonction juridique est devenue plus visible du fait de la pandémie.

Le Directeur juridique et la cellule de gestion de crise

Votre entreprise a-t-elle mis en place une cellule de gestion de crise pour cette pandémie ?



En tant que Directeur juridique, avez-vous été intégré à la cellule de gestion de crise ?



En 2020, quatre entreprises sur cinq ont mis en place une cellule de gestion de crise pour affronter la pandémie. Les Directeurs juridiques ont participé à cette cellule dans deux entreprises sur trois.



AFJE

FORMATION



LA FORMATION PAR ET POUR
LES JURISTES D'ENTREPRISE

11^e ÉDITION - 100% DIGITALE

CAMPUS

AFJE | 24, 25 & 26
NOVEMBRE
2021

3 jours de formation à distance
pour les Directions Juridiques

Inscription & information : www.afje.org ou formation@afje.org

Le Directeur juridique gestionnaire du risque dans l'entreprise

Le Directeur juridique et la compliance/conformité

227 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions

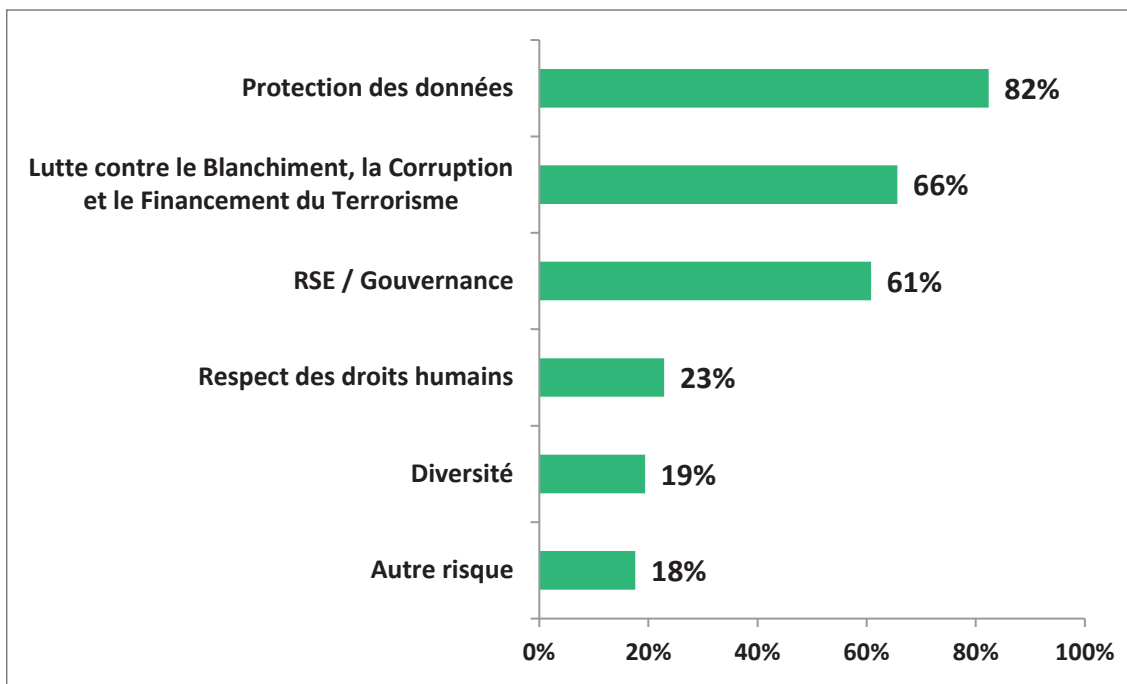
Votre entreprise a-t-elle déployé un programme de conformité ?

85% des entreprises du panel ont déployé un programme de conformité. Cette proportion évolue sensiblement en fonction de la taille de l'entreprise, ainsi elle est de :

95 % dans les entreprises de plus de 5.000 salariés.

66 % dans les entreprises de moins de 1.000 salariés

Quels sont les principaux risques que votre direction juridique est appelée à gérer ?



En cas de sinistre dans l'un de ces domaines, êtes-vous directement intervenu ?

Plus de 3 Directeurs juridiques sur 4 sont directement intervenus en cas de sinistre dans l'un de ces domaines, une proportion plus élevée que pour la gestion de la crise Covid-19. Cette différence s'explique sans doute par la nature des risques, ici clairement de nature juridique.

Le rôle du Directeur juridique dans la gestion de ces sinistres

134 Directeurs juridiques ont souhaité préciser leur rôle en cas de sinistre.

L'analyse en « nuage de mots » de ces réponses est révélatrice :

Conseil – Stratégie – Coordination – Pilotage des actions

Le Directeur juridique n'est plus seulement attendu sur son expertise technique et son rôle de conseil à la Direction générale. Sa valeur ajoutée réside aussi dans sa capacité à définir la stratégie de gestion du sinistre, à piloter et coordonner les actions de prévention et de remédiation.

Verbatim :

« Définition de la stratégie de gestion du sinistre et mise en place de procédure corrective pour l'avenir »

« Qualification, minimisation du risque et plan de remédiation / action »

« Dès les premières étapes : audit de la situation et décisions urgentes (ex: déclaration d'assurance et dépôt de plainte). Par la suite définition des risques, des scénarios de crise et d'une stratégie intégrant les risques juridiques et la manière dont ils impactent l'activité. »

« Pilote et Interlocuteur des parties prenantes »

« Leader de la gestion de l'incident. Coordination avec les autres fonctions / membres de la société. Déclaration auprès des Autorités compétentes »

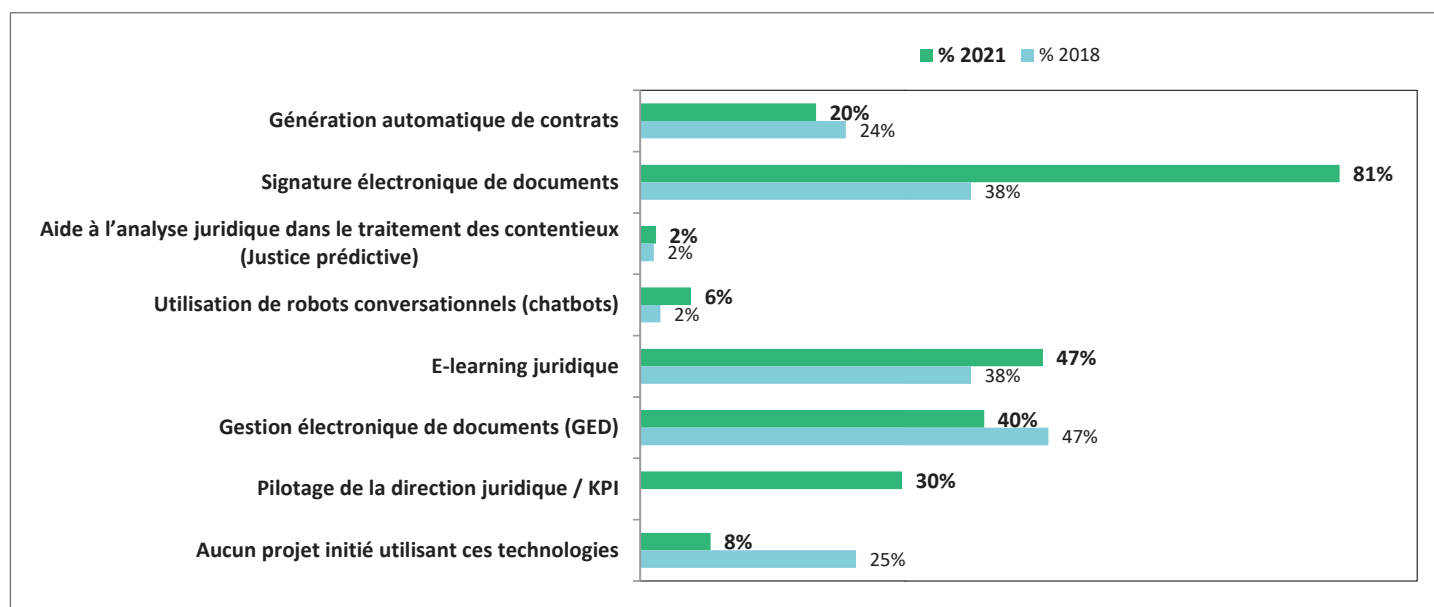
« Pilotage et expertise »

La digitalisation au service de la fonction juridique

256 Directeurs juridiques ont répondu à ces questions

Etat des lieux 2021 et évolutions depuis 2018

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



En 2021, 92 % des directions juridiques du panel ont déjà initié un projet utilisant une de ces technologies, vs. 75 % en 2018. Le télétravail imposé en 2020 dans de très nombreux secteurs de l'économie du fait de la crise sanitaire, a très sûrement joué un rôle moteur dans la digitalisation des process des directions juridiques.

La signature électronique s'est clairement imposée presque partout, présente dans 81 % des directions juridiques. Le e-learning juridique a également progressé sur la période, près d'une direction juridique sur deux y a recours aujourd'hui. Par e-learning, on entend les outils qui permettent aux juristes de proposer des formations à distance à leurs clients internes sur des sujets juridiques simples et opérationnels.

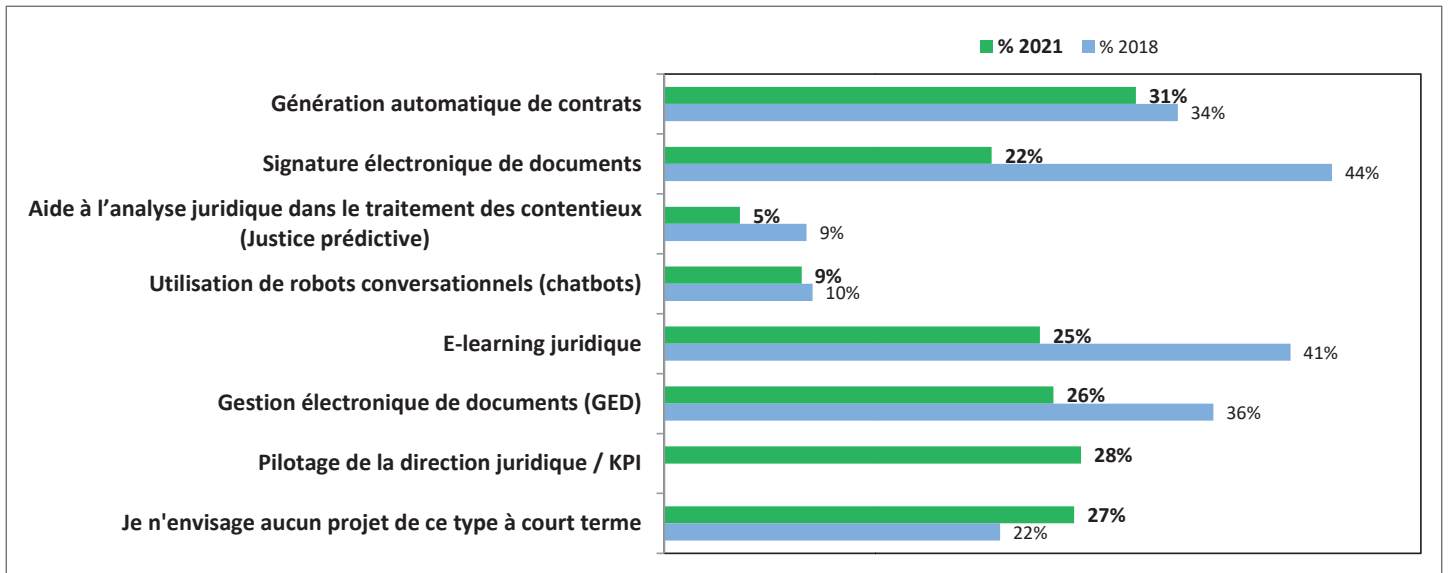
La génération automatique de contrats a encore du mal à se développer, sans doute car elle impacte le cœur de métier du juriste ainsi que les systèmes d'information de l'entreprise, dans lesquels elle doit souvent s'intégrer.

Seulement 30% des directions juridiques ont mis en place un outil de pilotage de la direction juridique avec des indicateurs de performance (*Key Performance Indicator* – KPI). Il est pourtant essentiel de pouvoir mesurer pour mieux gérer.

Parmi les autres outils cités : outil digital de gouvernance du Règlement Général sur la Protection des Données, outil de gestion et partage de documents pour les conseils d'administration, plateforme de gestion de cartographies des risques.

Les projets envisagés par les Directeurs juridiques

Votre direction juridique envisage-t-elle à l'horizon 2022 un projet de transformation des méthodes de travail des juristes utilisant une ou plusieurs des technologies suivantes ? (*plusieurs réponses possibles*)

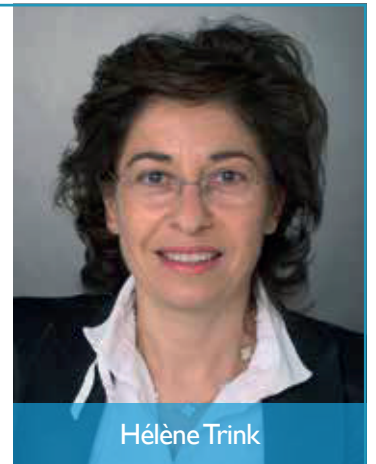


73 % des directions juridiques envisagent d'initier un projet de transformation à l'horizon 2022. La digitalisation des directions va donc se poursuivre et s'intensifier.

Les priorités des Directeurs juridiques portent aujourd'hui sur :

- la génération automatique de contrats
- le pilotage de la direction juridique
- la gestion électronique de documents (GED)
- le e-learning juridique
- la signature électronique de documents, ce qui généralisera l'outil dans l'ensemble des directions juridiques

En commentaire, certains répondants ont indiqué d'autres projets de transformation digitale, tels que : outil de suivi et de gestion des dépenses juridiques, étude de la mise en place d'un outil de gestion des « tickets » pour mieux qualifier et adresser les demandes et assurer une visualisation du suivi / de l'avancée des dossiers, « *legal design* », dématérialisation du « *Corporate* » de l'entreprise. Ces sujets constituent sûrement des domaines intéressants à prendre en compte dans le schéma général de digitalisation de la direction juridique.



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 2020 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 trois ratios :

- Ratio Financier
→ **Total Dépenses juridiques / CA**
- Ratios 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 peut être mesurée par le ratio :

Nombre de Juristes / Effectif total de la fonction juridique

Plus ce % est élevé, moins les juristes sont assistés par les autres personnels de la Direction juridique, tels que secrétaires, assistants juridiques, documentalistes, contrôleur de gestion, informaticien, ingénieurs brevets...

Et réciproquement.

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 peuvent 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.

Les indicateurs de gestion sur l'ensemble du panel

Chiffres Clés 2020

Les dépenses juridiques totales s'élèvent à 0,17% du CA, globalement sans changement par rapport à 2017. Si on peut toujours regretter un manque d'augmentation du budget des directions juridiques en corrélation avec l'augmentation de leur périmètre, on peut aussi avoir une lecture plus positive en ce que les budgets n'ont pas baissé malgré les réductions de coûts que la crise sanitaire a imposé à toutes les entreprises.

En rapportant l'effectif des juristes aux Chiffre d'Affaires de l'entreprise, on trouve :

- 10 Juristes par Milliard € de CA.
→ soit 1 Juriste pour 100 millions € de CA.

En 2020, les Juristes représentent 83 % de l'effectif de la Direction juridique.

Les dépenses internes constituent 67 % du total des dépenses de la direction juridique. Les dépenses externes représentent 33 % du total.

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

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,09%	0,17%	0,35%	0,32%	0,38%	149
Nombre de juristes / Md € CA 2020	4,1	10,0	18,6	17,4	19,4	180
CA 2020 / Juriste (M€)	52	100	213	194	242	180
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75%	83%	83%	83%	96%	213
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	100	121	138	136	149	155
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	32	59	93	90	105	155
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	50%	67%	65%	65%	80%	155
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	20%	33%	35%	35%	50%	155
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	75%	86%	82%	83%	95%	163
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	100	122	138	132	150	108
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	25	50	76	72	90	108
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France	57%	74%	70%	70%	86%	108
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France	14%	26%	30%	30%	43%	108

Principales Evolutions par rapport à 2013⁴

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

Cependant, l'année 2020 marque une rupture par rapport aux évolutions constatées depuis 2013, en particulier sur deux points :

- L'externalisation a diminué fortement, les dépenses externes représentent 33% des dépenses juridiques en 2020, vs. 40% en 2013.
- Il faut aujourd'hui 10 juristes pour « traiter » un milliard d'euros de chiffre d'affaires, en très nette augmentation depuis 2013, où 7 juristes étaient nécessaires pour traiter ce même volume d'affaires.

Ceci démontre le renforcement de l'effectif des juristes au sein des directions juridiques, signe de la professionnalisation de la fonction juridique, dû possiblement aussi aux exigences plus élevées en matière de compliance/conformité.

Par ailleurs, en 2020, certains secteurs économiques ont connu des baisses significatives de chiffre d'affaires, rendant mécaniquement le ratio Dépenses juridiques/CA plus élevé.

Ratios-clés Cartographie des directions juridiques	Médiane 2020	Médiane 2017	Médiane 2015	Médiane 2013
Total Dépenses juridiques / CA (%)	0,17%	0,17%	0,18%	0,17%
Degré d'externalisation de la fonction = Dépenses juridiques externes / Total des dépenses juridiques (%)	33%	38%	39%	40%
Nombre de juristes / Md € CA	10,0	9,4	7,9	7,0
Nombre de juristes / Effectif total de la direction juridique (%)	83%	85%	83%	80%
<i>Composition et caractéristiques du panel</i>				
Nombre d'entreprises	180	179	127	142
CA médian des entreprises (Milliard d'€)	1,0	1,1	1,2	1,0
% de sociétés cotées	44%	50%	59%	46%
% des entreprises de moins de 5.000 salariés	58%	59%	54%	55%

4. Source : Cartographies des directions juridiques 2018, 2016 et 2014.

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

Chiffres Clés 2020

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

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

- Industrie 97 réponses
- Distribution / Commerce 19 réponses
- Services non Financiers 49 réponses
- Services Financiers 15 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 2020	0,17%	0,17%	0,11%	0,33%	0,34%
Nombre de juristes / Md € CA 2020	10,0	10,0	6,3	15,8	10,0
CA 2020 / Juriste (M€)	100	100	160	63	100
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	83%	83%	83%	88%	91%
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	121	127	100	124	94
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	59	63	75	67	31
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	67%	67%	51%	65%	80%
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	33%	33%	49%	35%	20%
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	86%	86%	85%	85%	94%
<i>Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste</i>	122	130	102	126	105
<i>Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste</i>	50	60	38	58	35
<i>Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)</i>	74%	68%	76%	70%	79%
<i>Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)</i>	26%	32%	24%	30%	21%

Les indicateurs de gestion selon le secteur économique de l'entreprise (suite)

Industrie

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,09%	0,17%	0,33%	0,29%	0,33%	82
Nombre de juristes / Md € CA 2020	4,0	10,0	15,9	14,9	15,7	97
CA 2020 / Juriste (M€)	64	100	253	211	250	97
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	77%	83%	83%	83%	95%	98
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	105	127	143	139	158	81
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	35	63	111	106	125	81
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	45%	67%	62%	63%	80%	81
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	20%	33%	38%	37%	55%	81
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	78%	86%	83%	83%	96%	79
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	107	130	145	145	164	60
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	24	60	87	87	94	60
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	57%	68%	68%	68%	86%	60
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	14%	32%	32%	32%	43%	60

Distribution / Commerce

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,04%	0,11%	0,18%	0,18%	0,20%	17
Nombre de juristes / Md € CA 2020	2,5	6,3	9,5	9,5	10,6	19
CA 2020 / Juriste (M€)	96	160	424	424	410	19
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	78%	83%	84%	84%	91%	19
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	75	100	99	99	118	17
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	44	75	108	108	150	17
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	48%	51%	57%	57%	67%	17
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	33%	49%	43%	43%	52%	17
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	81%	85%	86%	86%	91%	14
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	85	102	99	99	111	10
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	22	38	38	38	49	10
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	63%	76%	74%	74%	83%	10
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	17%	24%	26%	26%	37%	10

Les indicateurs de gestion selon le secteur économique de l'entreprise (suite)

Services Non Financiers

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,14%	0,33%	0,56%	0,56%	0,61%	40
Nombre de juristes / Md € CA 2020	8,5	15,8	31,9	31,9	31,8	49
CA 2020 / Juriste (M€)	32	63	110	110	117	49
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75%	88%	84%	84%	98%	51
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	105	124	137	137	150	41
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	33	67	84	84	111	41
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	50%	65%	66%	66%	83%	41
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	17%	35%	34%	34%	50%	41
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	74%	85%	82%	82%	100%	36
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	110	126	138	138	150	26
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	27	58	95	95	142	26
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	50%	70%	68%	68%	84%	26
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	16%	30%	32%	32%	50%	26

Services Financiers

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,14%	0,34%	0,70%	0,70%	0,52%	10
Nombre de juristes / Md € CA 2020	5,6	10,0	35,2	35,2	25,3	15
CA 2020 / Juriste (M€)	40	100	259	259	231	15
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	78%	91%	87%	87%	100%	15
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	77	94	119	119	142	10
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	24	31	45	45	48	10
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	75%	80%	76%	76%	83%	10
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	17%	20%	24%	24%	25%	10
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	73%	94%	85%	85%	100%	11
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	95	105	133	133	149	8
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	20	35	55	55	43	8
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	75%	79%	76%	76%	88%	8
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	12%	21%	24%	24%	25%	8

Les indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur juridique

Chiffres clés 2020

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

- Direction juridique France 42 réponses
- Direction juridique Europe, Europe du Sud, EMEA (*) 44 réponses
- Direction juridique Monde hors USA 14 réponses
- Direction juridique Monde inclus USA 79 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 InclusUSA	
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,17%	0,10%	0,18%	0,23%	0,17%	
Nombre de juristes / Md € CA 2020	10,0	6,7	10,0	12,1	10,0	
CA 2020 / Juriste (M€)	100	150	100	83	100	
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	83%	80%	83%	83%	88%	
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	121	123	119	111	118	
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	59	44	61	35	81	
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	67%	76%	64%	74%	63%	
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	33%	24%	36%	26%	37%	
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	86%		82%	80%	87%	
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	122		123	117	117	
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	50		50	57	60	
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	74%		74%	65%	66%	
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	26%		26%	35%	34%	

Les indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur juridique (suite)

France

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,06%	0,10%	0,50%	0,50%	0,32%	35
Nombre de juristes / Md € CA 2020	3,1	6,7	23,8	23,8	20,9	42
CA 2020 / Juriste (M€)	48	150	270	270	325	42
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	68%	80%	77%	77%	90%	54
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	109	123	136	136	167	37
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	23	44	70	70	100	37
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	63%	76%	73%	73%	86%	37
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	14%	24%	27%	27%	38%	37

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

Ces trois catégories ont été regroupées comme lors des précédentes éditions de la Cartographie des directions juridiques.

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,10%	0,18%	0,24%	0,24%	0,27%	34
Nombre de juristes / Md € CA 2020	4,7	10,0	18,3	18,3	15,8	44
CA 2020 / Juriste (M€)	63	100	197	197	214	44
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	73%	83%	82%	82%	100%	48
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	86	119	115	115	131	36
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	39	61	86	86	100	36
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	45%	64%	61%	61%	77%	36
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	23%	36%	39%	39%	55%	36
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	75%	82%	81%	81%	100%	32
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	105	123	134	134	161	22
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	24	50	79	79	77	22
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	60%	74%	70%	70%	85%	22
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	15%	26%	30%	30%	40%	22

Les indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur juridique (suite)

France et Monde, hors USA

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,10%	0,23%	0,45%	0,45%	0,49%	11
Nombre de juristes / Md € CA 2020	7,6	12,1	21,8	21,8	26,4	14
CA 2020 / Juriste (M€)	41	83	295	295	131	14
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	71%	83%	84%	84%	99%	19
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	94	111	114	114	135	11
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	19	35	74	74	109	11
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	51%	74%	70%	70%	85%	11
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	15%	26%	30%	30%	49%	11
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	70%	80%	81%	81%	95%	13
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	109	117	133	133	128	7
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	23	57	57	57	81	7
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	64%	65%	73%	73%	85%	7
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	15%	35%	27%	27%	36%	7

France et Monde, inclus USA

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,12%	0,17%	0,32%	0,32%	0,43%	68
Nombre de juristes / Md € CA 2020	6,1	10,0	16,9	16,9	18,8	79
CA 2020 / Juriste (M€)	54	100	136	136	163	79
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	83%	88%	88%	88%	100%	91
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	104	118	154	154	158	70
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	54	81	108	108	146	70
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	48%	63%	60%	60%	71%	70
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	29%	37%	40%	40%	52%	70
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	82%	87%	86%	86%	100%	78
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	100	117	158	158	158	54
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	25	60	73	73	100	54
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	53%	66%	67%	67%	80%	54
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	20%	34%	33%	33%	47%	54

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

Chiffres Clés 2020

180 réponses ont été obtenues comportant l'indication de l'effectif de l'entreprise au 31 décembre 2020 :

- Entreprises < 1.000 salariés 46 réponses
- Entreprises entre 1.000 et 5.000 salariés 57 réponses
- Entreprises entre 5.000 et 10.000 salariés 20 réponses
- Entreprises entre 10.000 et 50.000 salariés 36 réponses
- Entreprises > 50.000 salariés 21 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 31.12.2020				
	Médiane	Moins de 1000	de 1 000 A 5 000	de 5 000 A 10 000	de 10 000 A 50 000	50 000 et plus
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,17%	0,41%	0,15%	0,11%	0,17%	0,12%
Nombre de juristes / Md € CA 2020	10,0	24,2	10,0	8,7	9,6	3,6
CA 2020 / Juriste (M€)	100	41	100	115	104	278
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	83%	80%	83%	86%	89%	86%
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	121	125	115	109	125	147
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	59	50	83	50	50	86
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	67%	65%	61%	75%	67%	64%
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	33%	35%	39%	25%	33%	36%
Nb. Juristes France / Eff. Tot. France Fonct. juridique	86%	75%	84%	88%	90%	88%
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	122	130	119	113	119	158
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	50	50	63	36	40	59
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	74%	75%	66%	75%	75%	73%
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	26%	25%	34%	25%	25%	27%

Les indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise (suite)

Moins de 1.000 salariés

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,20%	0,41%	0,73%	0,73%	0,67%	41
Nombre de juristes / Md € CA 2020	10,5	24,2	39,1	39,1	37,7	46
CA 2020 / Juriste (M€)	27	41	105	105	96	46
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	67%	80%	79%	79%	100%	47
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	90	125	129	129	150	43
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	32	50	82	82	100	43
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	50%	65%	66%	66%	82%	43
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	18%	35%	34%	34%	50%	43
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	62%	75%	73%	73%	87%	30
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	108	130	135	135	150	27
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	25	50	79	79	80	27
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	61%	75%	71%	71%	84%	27
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	16%	25%	29%	29%	39%	27

Entre 1.000 et 5.000 salariés

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,09%	0,15%	0,26%	0,26%	0,28%	45
Nombre de juristes / Md € CA 2020	5,0	10,0	16,6	16,6	17,0	57
CA 2020 / Juriste (M€)	59	100	179	179	200	57
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	75%	83%	82%	82%	100%	58
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	87	115	117	117	133	44
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	40	83	117	117	172	44
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	39%	61%	57%	57%	75%	44
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	25%	39%	43%	43%	61%	44
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	80%	84%	84%	84%	100%	45
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	100	119	130	130	154	32
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	25	63	88	88	138	32
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	49%	66%	66%	66%	81%	32
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	19%	34%	34%	34%	51%	32

Les indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise (suite)

Entre 5.000 et 10.000 salariés

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,07%	0,11%	0,20%	0,20%	0,23%	17
Nombre de juristes / Md € CA 2020	3,0	8,7	12,4	12,4	15,0	20
CA 2020 / Juriste (M€)	67	115	187	187	328	20
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	83%	86%	87%	87%	95%	20
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	104	109	139	139	131	17
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	30	50	78	78	71	17
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	62%	75%	70%	70%	84%	17
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	16%	25%	30%	30%	38%	17
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	83%	88%	88%	88%	95%	18
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	101	113	164	164	136	12
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	12	36	70	70	80	12
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	63%	75%	73%	73%	92%	12
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	8%	25%	27%	27%	37%	12

Entre 10.000 et 50.000 salariés

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,08%	0,17%	0,27%	0,27%	0,33%	31
Nombre de juristes / Md € CA 2020	3,9	9,6	10,7	10,7	13,8	36
CA 2020 / Juriste (M€)	72	104	221	221	254	36
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	81%	89%	87%	87%	92%	36
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	111	125	154	154	198	29
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	23	50	115	115	147	29
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	50%	67%	67%	67%	87%	29
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	13%	33%	33%	33%	50%	29
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	82%	90%	88%	88%	100%	29
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	105	119	120	120	144	22
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	21	40	77	77	84	22
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	58%	75%	71%	71%	87%	22
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	13%	25%	29%	29%	42%	22

Les indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise (suite)

Plus de 50.000 salariés

	1er quartile	Médiane	Moyenne	Moyenne réduite	3ème quartile	Nb. Réponses
Total Dépenses juridiques / CA 2020	0,06%	0,12%	0,14%	0,14%	0,18%	15
Nombre de juristes / Md € CA 2020	2,7	3,6	13,6	13,6	9,1	21
CA 2020 / Juriste (M€)	111	278	486	486	371	21
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique (%)	78%	86%	85%	85%	93%	22
Dépenses juridiques internes 2020 (K€) / Juriste	105	147	177	177	222	16
Dépenses juridiques externes 2020 (K€) / Juriste	59	86	95	95	100	16
Dép. jur. internes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	55%	64%	66%	66%	73%	16
Dép. jur. externes 2020 / Total dépenses juridiques (%)	27%	36%	34%	34%	45%	16
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	86%	88%	89%	89%	91%	18
Dép. jur. internes France 2020 (K€) / Juriste	115	158	182	182	240	11
Dép. jur. externes France 2020 (K€) / Juriste	44	59	59	59	86	11
Dép. jur. internes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	63%	73%	73%	73%	76%	11
Dép. jur. externes France 2020 / Total dép. juridiques France (%)	24%	27%	27%	27%	38%	11

Annexes

A. Contact

Hélène Trink, Fondatrice de LEXqi Conseil et Conseil en management des professions juridiques, est l'auteure 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 strict 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 »

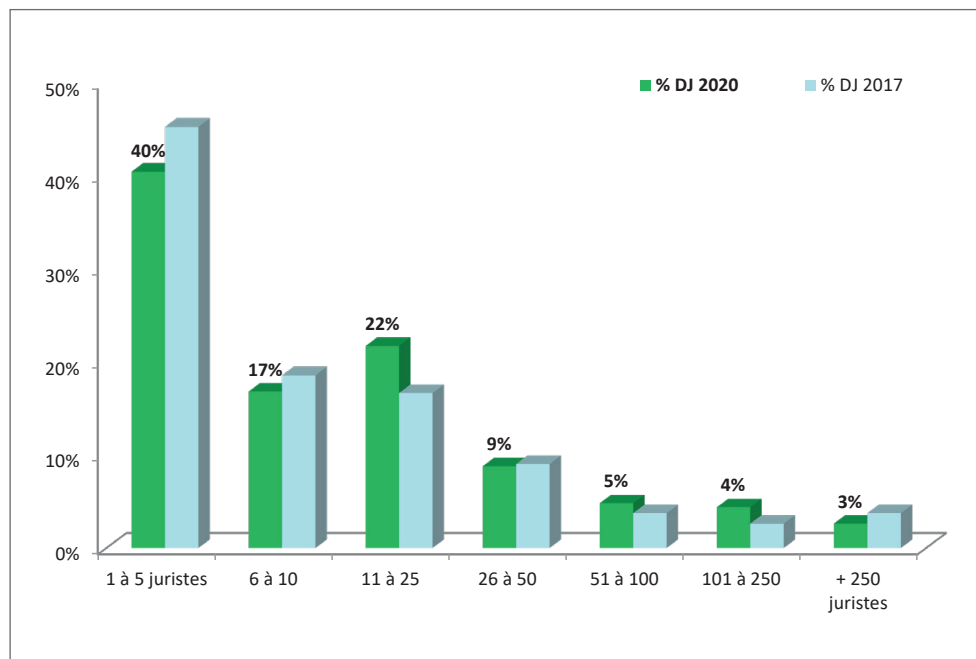
Source : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definitions>

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.** Par ailleurs, l'incertitude qui affecte les valeurs extrêmes, en particulier les valeurs élevées, se reporte sur la moyenne mais n'affecte pas la **médiane**. Celle-ci est de ce point de vue un indicateur plus fiable. 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 2020 de la direction juridique (en ETP - Equivalent Temps Plein)

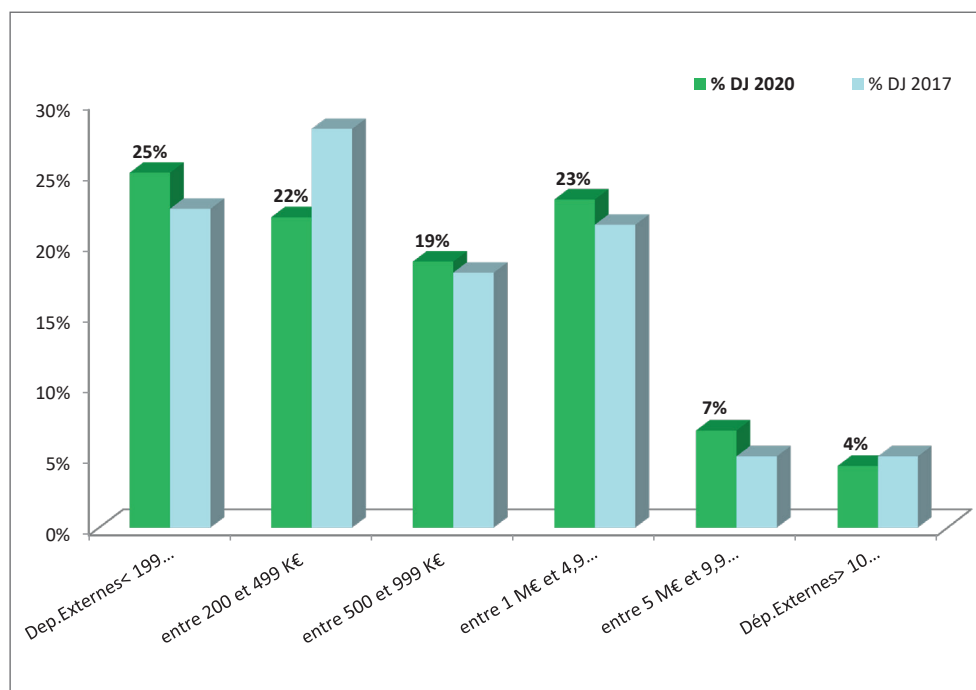
L'effectif médian des directions juridiques du panel au 31 décembre 2020 est de 8 juristes (dont 6 juristes France), 1 assistant juridique (dont 1 France), 1 personne Support (dont 1 France).



En 2020, les directions juridiques comportant plus de 11 juristes représentent 43% des répondants à l'enquête, vs. 36 % en 2017.

Montant 2020 des dépenses juridiques externes

Dans les directions juridiques du panel, la médiane des dépenses juridiques externes 2020 est de 475 K€, la médiane des dépenses internes est de 1.000 K€, vs. respectivement 700 K€ et 900 K€ en 2017, indiquant une nette tendance à l'intériorisation des dépenses juridiques sur la période.

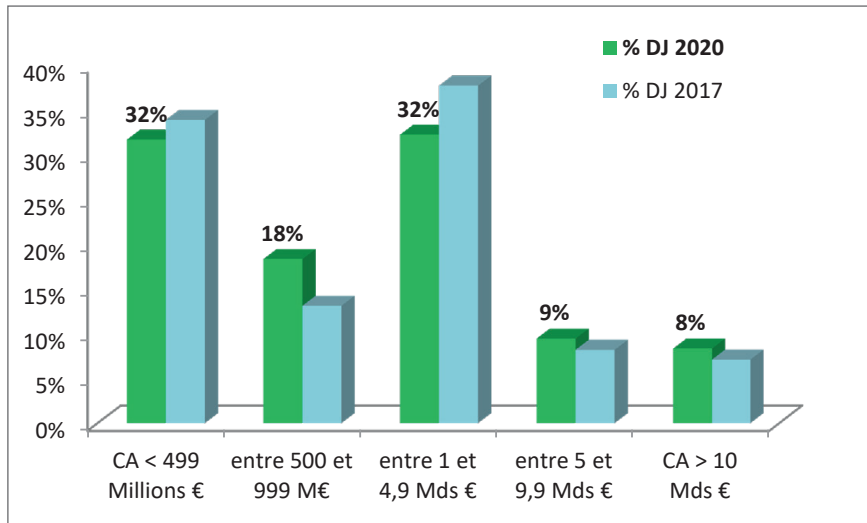


En 2020, les directions juridiques ayant des dépenses externes < 500 K€ représentent 47 % du panel, vs. 50 % en 2017.

En 2017, les directions juridiques ayant des dépenses externes > 5 M€ représentent 11 % du panel, vs. 10 % en 2017.

D. Les entreprises du panel au 31 décembre 2020

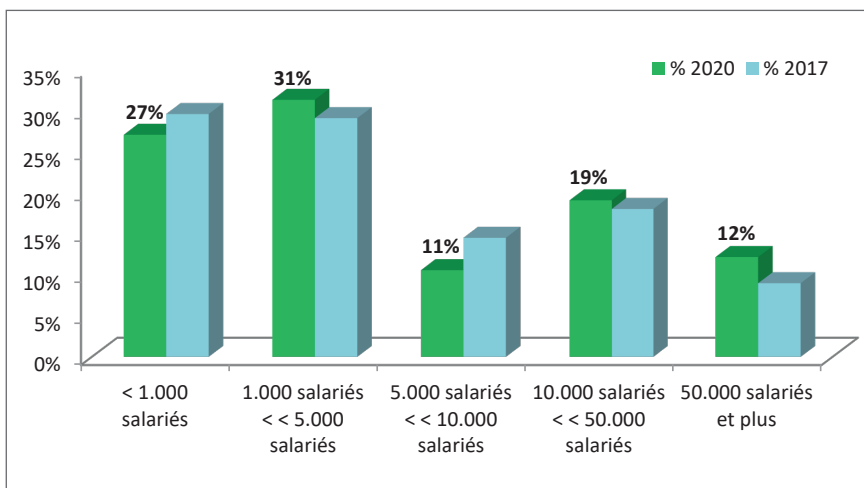
Chiffre d’Affaires 2020



Le chiffre d’affaires médian des entreprises du panel est de 1 Milliard € en 2020, vs. 1,1 Milliard € en 2017.

En 2020, les entreprises de moins de 1 Milliard € de CA représentent 50 % du panel, vs. 47 % en 2017.

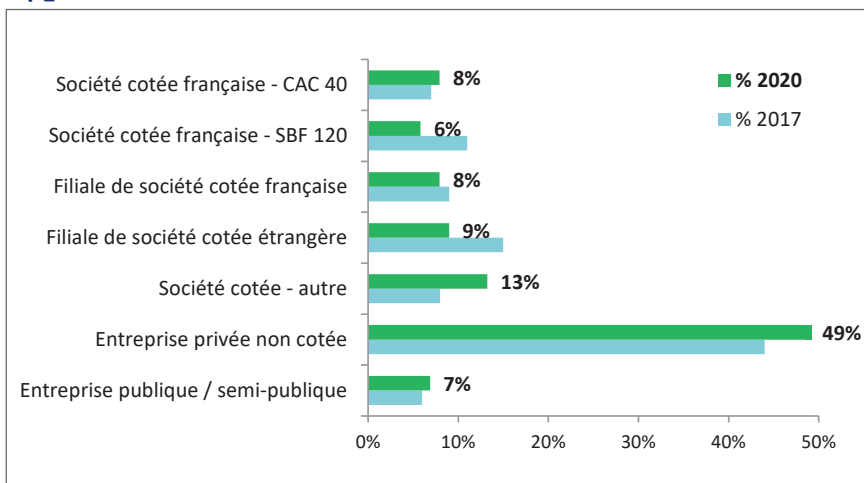
Effectifs de l’entreprise au 31 décembre 2020



En 2020, les entreprises de moins de 5.000 salariés représentent 58% du panel, vs. 59 % en 2017.

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

Type de société

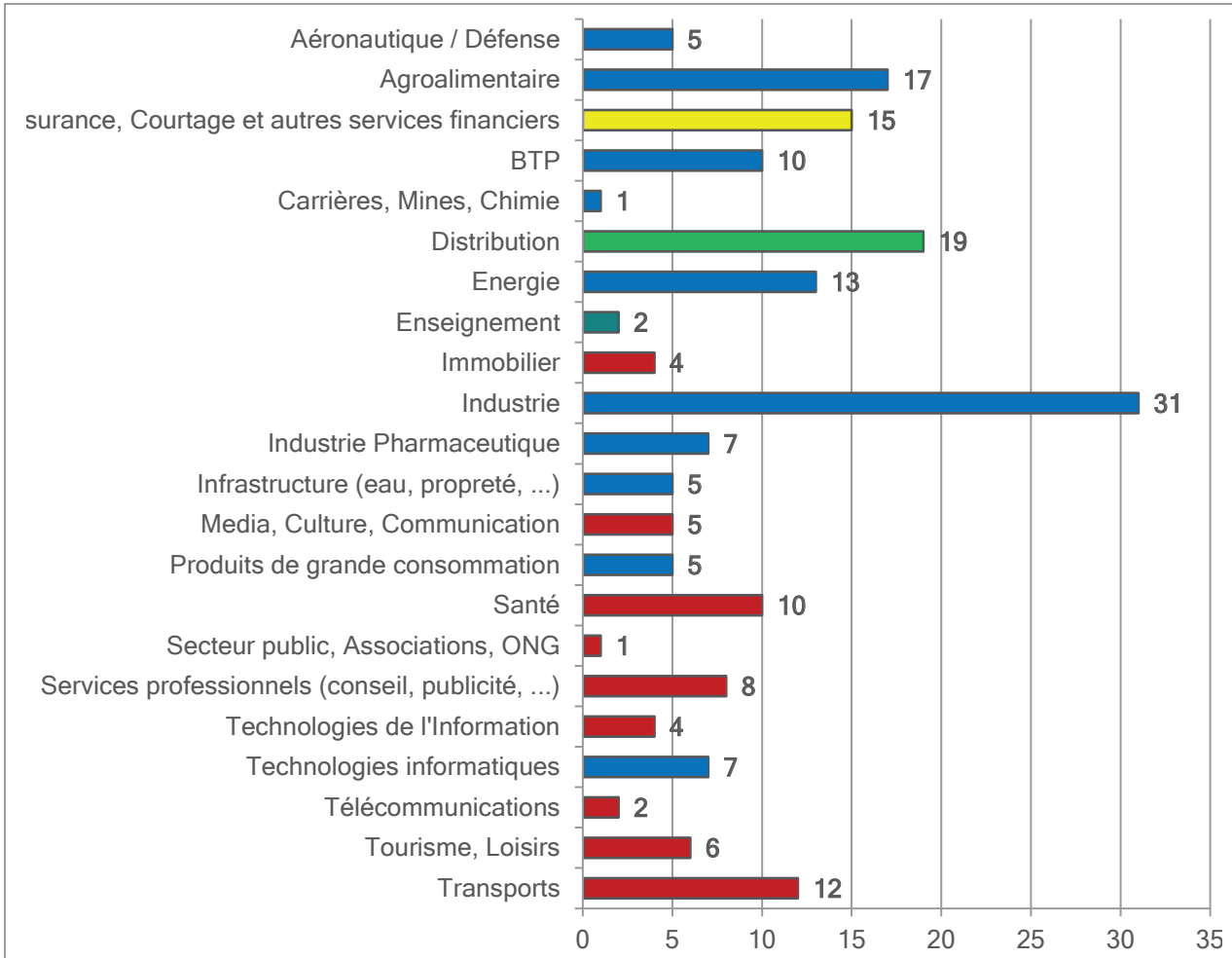


En 2020, les sociétés cotées représentent 44 % du panel, vs. 50 % en 2017.

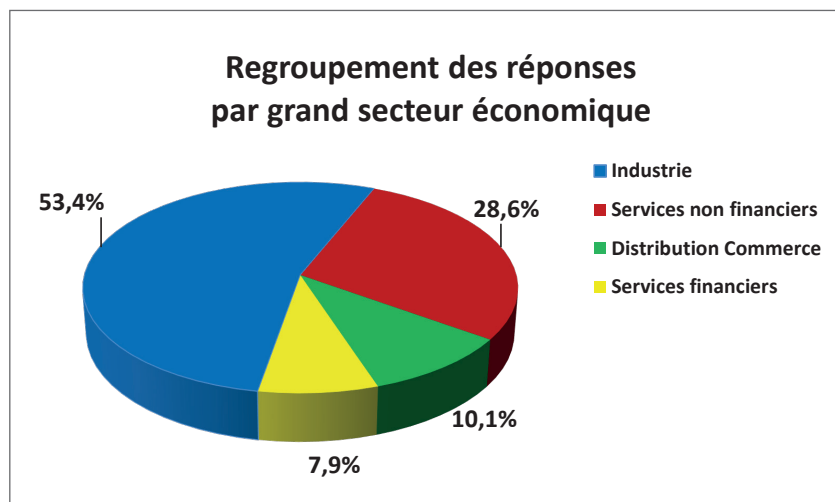
Les entreprises privées non cotées représentent 49% du panel en 2020, vs. 44 % en 2017.

Secteur économique principal de l'entreprise

Comme lors des précédentes éditions 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 établir les indicateurs de gestion sectoriels



Se former, se forger, savoir se repenser.

Mêlons des horizons pluriels dans nos formations. Incubons les idées de demain. Échangeons sur nos recherches.

**Former les directeurs juridiques
aux enjeux de demain.**

→ **RETROUVEZ L'EXECUTIVE MASTER
GENERAL COUNSEL : STRATEGY AND
LEADERSHIP FOR SENIOR LAWYERS**
sciencespo.fr/executive-education/

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION

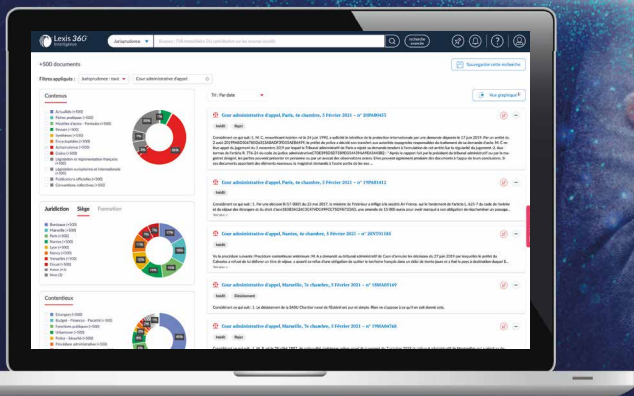


Lexis 360 Intelligence, l'ADN du juriste d'entreprise

PERFORMANCE

EXPERIENCE

INNOVATION



**La nouvelle version de Lexis 360
toujours plus proche de vos besoins**

Demandez votre demo et test gratuit >>

<https://go.lexisnexis.fr/demande-info-lexis-360-intelligence-entreprise-2021>

