

## FOCUS

## La cartographie 2014 des directions juridiques : une place du droit confortée

**La quatrième édition de ce travail vient confirmer les tendances à l'œuvre depuis plusieurs années : les entreprises accordent une place croissante au droit et aux juristes. Les preuves ? Le positionnement hiérarchique des directeurs juridiques, l'accroissement du spectre de leurs domaines d'intervention et l'internalisation croissante venant tout à la fois modérer les coûts et permettre une capitalisation des compétences au cœur des entreprises, près des opérationnels. Toujours réalisée par le cabinet Lexqi d'Hélène Trink, ancien directeur général de Baker & McKenzie à Paris, cette étude a reposé une fois encore sur l'opportune collaboration de l'Association française des juristes d'entreprises et du Cercle Montesquieu, et a bénéficié cette année du soutien de Latham & Watkins et de LexisNexis.**

Unanimes, Stéphanie Fougou, directeur juridique de Vallourec, Hélène Trink, fondatrice de Lexqi et Denis Musson, directeur juridique d'Imerys le reconnaissent chacun et ensemble : cette étude est avant tout un outil de benchmark. Et ce dernier de préciser : « Nous y trouvons les éléments tangibles indispensables à nourrir nos réflexions sur le management de notre fonction et de ses ressources. Comparer son organisation, ses ratios de gestion et identifier les tendances et nouveaux enjeux grâce à cette cartographie permet d'identifier les zones de progrès et de fixer les objectifs de sa propre direction juridique. Cela permet aussi d'y trouver des arguments pour convaincre de l'intérêt de disposer de moyens supplémentaires ou encore de soutenir l'évolution souhaitable de certaines pratiques ou changements organisationnels dans notre entreprise. » L'étude permet de cerner quatre dimensions : qui compose les directions juridiques établies en France, comment ces directions sont organisées, de

quelles manières elles se positionnent et comment elles interagissent avec leurs principaux conseils, les avocats. Cette année, une partie permettant certains points de comparaison internationale a été ajoutée, ainsi qu'un focus sur le thème, très à la mode, de la compliance.

En tout, ce sont 238 directeurs juridiques qui ont composé le panel, dont 134 ont répondu à l'ensemble des questions. 54 % des répondants étaient des hommes. Pour autant, 70 % des directions juridiques représentées ont un effectif majoritairement féminin. Plus intéressant encore, dans 46 % des cas, le directeur juridique est une femme. On est bien au-dessus des 20 à 25 % d'associées communément observés dans les cabinets d'avocats d'affaires à Paris. Dans 51 % des cas, le directeur juridique est rattaché au président ou au directeur général (20 % à un directeur juridique groupe ou régional, 13 % au directeur financier, 11 % à un secrétaire général). En progrès, cette donnée

doit être rapprochée d'une autre : 62 % se déclarent membre d'un comité de direction de leur entreprise. Enfin, si plus de 25 % ont un mandat d'administrateur de société (39 % des hommes et 14 % des femmes), rares sont ceux l'exerçant pour une société en dehors de leur groupe (6 %). C'est cependant davantage le cas dans les entreprises de moins de 1 000 salariés que dans les plus grandes.

En termes de budget, le panel permet d'établir un ratio moyen d'un juriste pour 143 millions d'euros de chiffre d'affaires et un budget moyen de la direction juridique s'élevant à 0,17 % du chiffre d'affaires. Pour les 134 entreprises ayant accepté de donner leurs chiffres, la masse totale du budget interne s'élève pour 2013 à près de 300 millions et à 266 millions pour le budget externe. Et Stéphanie Fougou de relever : « Ces données sont stables, la part de l'internalisation versus l'externalisation représente 60% et l'effectif de la direction de la direction juridique est très majoritairement composée de juristes (versus para legal, assistante juridique, contract manager, ingénieur brevets...). Par ailleurs, l'étude démontre que l'activité juridique est croissante au sein des entreprises ; cette croissance ayant été en grande partie absorbée en interne par les juristes qui en moyenne traitent des volumes plus importants (143M€/1 juriste versus 130M€/1 juriste) et par un léger accroissement du recours aux avocats sur des sujets spécifiques ». Et c'est sans surprise que l'on observe le degré d'externalisation des différents domaines couverts (cf. tableau n° 1).

Quant à la relation avec les cabinets d'avocats d'affaires, Olivier du Mottay, managing partner de Latham & Watkins à Paris, observe avec satisfaction qu'elle repose sur des critères de choix valorisant : qualité du travail, caractère pratique des avis donnés et rapidité sont les trois critères jugés les plus importants. Et d'ajouter : « Et même si les directeurs juridiques répondent majoritairement qu'ils souhaiteraient utiliser prioritairement un budget supplémentaire pour recruter un juriste ou augmenter le salaire de leur équipe, j'y vois un signe positif. La place du droit s'installe dans l'entreprise. Cette dernière prend mieux en compte ses besoins juridiques et recherche de la qualité. C'est très rassurant. » Deux critères, pourtant médiatiques, restent encore sous-utilisés dans ce choix : celui de la diversité observée par les nationalités et les cultures présentes dans les cabinets (12 % des sondés le jugent

très important ou important) et celui de la diversité hommes/femmes (8 %).

Si cette édition de l'étude donne quelques données sur la compliance (cf. tableau n° 2) l'un des nouveaux domaines d'épanouissement des compétences juridiques, on s'attachera surtout à ce commentaire de Denis Musson quant à l'évolution de la place des juristes dans l'entreprise : « Qu'il s'agisse de compliance, d'affaires publiques ou encore de mandat d'administrateur, l'ambition de notre association est de démontrer ce que la fonction et la compétence juridiques peuvent apporter en plus aux entreprises. Il ne s'agit pas d'un quelconque enjeu de pouvoir au sein des entreprises, mais de promouvoir la valeur ajoutée supplémentaire qu'elles peuvent apporter au-delà de leurs domaines traditionnels d'intervention. » « L'enjeu est d'être capable de combiner rapidité, capacité à traiter des champs complexes et variés et approche internationale », complète Stéphanie Fougou. Et de poursuivre : « Et nous devons le faire tout en étant capable de le faire savoir, organiser le marketing de ce savoir-faire. »

Comme pour chaque étude de ce type, une part de l'intérêt réside aussi dans ce qui n'est pas dit ou qui n'apparaît qu'en creux. « L'étude détaille les différences selon quatre secteurs et commence à apporter une vision différenciée en fonction des tailles d'entreprises, pose Hélène Trink. Car des différences existent. Les grandes directions juridiques, bien dotées, n'utilisent pas toujours efficacement les outils dont elles disposent quand ces outils viennent à cruellement manquer dans les plus petites. » Autre observation : « Le taux de paralegals dans les directions juridiques en France reste faible. C'est une profession moins bien connue et valorisée sur le marché du droit en France que dans les pays anglo-saxons. Or, cela a une incidence directe sur la motivation des juristes dès lors que la partie administrative de leur activité devient trop lourde. » La dimension internationale est devenue une variable de complexité pour beaucoup de directions juridiques.

Le rythme d'une étude tous les deux ans semble être le bon. Et plusieurs sujets pourraient être proposés pour la prochaine édition, comme le traitement de la propriété intellectuelle, ou la prise en compte de la dimension internationale. ■

Gabriel Mikulifka

### Degré d'externalisation des différents domaines couverts par la direction juridique

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

### Thèmes pris en charge par le programme de compliance et données afférentes à ce dernier

Gestion de la "Compliance"
85 % des directeurs juridiques jugent « indispensable » le rattachement de la compliance à leur direction.
57 % des répondants indiquent avoir défini un programme de compliance.
25 % des entreprises qui n'ont pas de compliance officer ont un programme de compliance.
46 % des répondants ont un compliance officer.
- dont :
37 % sont rattachés au directeur juridique,
36 % sont rattachés au président ou à la direction générale.