

Cartographie des Directions Juridiques 2012

réalisée par le Cabinet Lexqi Conseil

en partenariat avec

Le Cercle Montesquieu

l'Association Française des Juristes d'Entreprise (AFJE)

l'Association Française des Juristes d'Assurance et de Réassurance
(AJAR)

l'Association Nationale des Juristes de Banque (ANJB)

Octobre 2012



SOMMAIRE

<i>Objectifs de l'enquête et Participation</i>	3
<i>1^{ère} partie - Synthèse des Résultats</i>	4
LA FONCTION DE DIRECTEUR JURIDIQUE EN 2012	4
L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA DIRECTION JURIDIQUE EN 2012	7
LA RELATION AVEC LES CABINETS D'AVOCATS EN 2012.....	9
<i>2^{ème} partie – Indicateurs de gestion pour l'ensemble du panel</i>	17
<i>3^{ème} partie – Indicateurs de gestion par secteur économique</i>	18
<i>4^{ème} partie – Indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur Juridique</i>	21
<i>5^{ème} partie – Indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise</i>	23
<i>6^{ème} partie – Comparaisons internationales</i>	28
<i>7^{ème} partie – Quel usage peut-on faire de ces chiffres ?</i>	29
<i>Annexes</i>	30
A. CONTACT	30
B. DÉFINITIONS	31
C. LES DIRECTIONS JURIDIQUES INTERROGÉES	32
D. LES SOCIÉTÉS DU PANEL	34

Objectifs de l'enquête et Participation

La 3^{ème} édition de la Cartographie des Directions Juridiques, réalisée avec le parrainage du Cercle Montesquieu et de l'AFJE, bénéficie cette année également du parrainage de l'Association Française des Juristes d'Assurance et de Réassurance (AJAR) et de l'Association Nationale des Juristes de Banque (ANJB), ce qui lui confère une base de représentation élargie.

Au travers de cette enquête, les associations mettent à disposition de leurs membres un « baromètre » fiable et récurrent, ainsi qu'un outil de comparaison internationale, indispensable pour apprécier aussi la compétitivité ou les marges de progrès de la profession en France.

Les quatre associations ont confié au Cabinet Lexqi Conseil la réalisation de l'enquête, fort de son savoir-faire technique dans le domaine et de son partenariat avec General Counsel Metrics permettant d'avoir des éléments de comparaison internationale.

Cette enquête a pour objectif de rendre une image fidèle de la situation et de l'évolution de la fonction juridique dans les entreprises en France, et porte ainsi un éclairage de première importance pour le management des directions juridiques, et notamment leur composition, leur rattachement et leur budget.

Le panel contacté était constitué des Directeurs Juridiques membres des quatre associations :

- 233 Directeurs juridiques pour le Cercle Montesquieu
- 569 Directeurs juridiques pour l'AFJE, dont 81 Directeurs Juridiques Groupe
- 12 Directeurs juridiques pour l'AJAR
- 10 Directeurs juridiques pour l'ANJB

Le sondage a été réalisé par voie électronique du 6 au 24 septembre 2011.

206 Directeurs juridiques ont répondu à l'appel de leur (s) association(s), et parmi eux 119 (58%) ont choisi de répondre à l'ensemble de l'enquête.

La participation à l'édition 2012 est très supérieure à celle de 2011, dans laquelle la participation était de 119 réponses dont 79 complètes. Ceci est un bon indicateur de l'intérêt de la profession pour les sujets traités dans la Cartographie des Directions juridiques, ainsi que du dynamisme des associations professionnelles.

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 ».

Traitement de la confidentialité : Les répondants ont eu la possibilité de s'identifier à la fin du sondage. Ces informations ont été utilisées, le cas échéant, pour valider la cohérence des données chiffrées afin de fiabiliser les ratios de gestion.

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

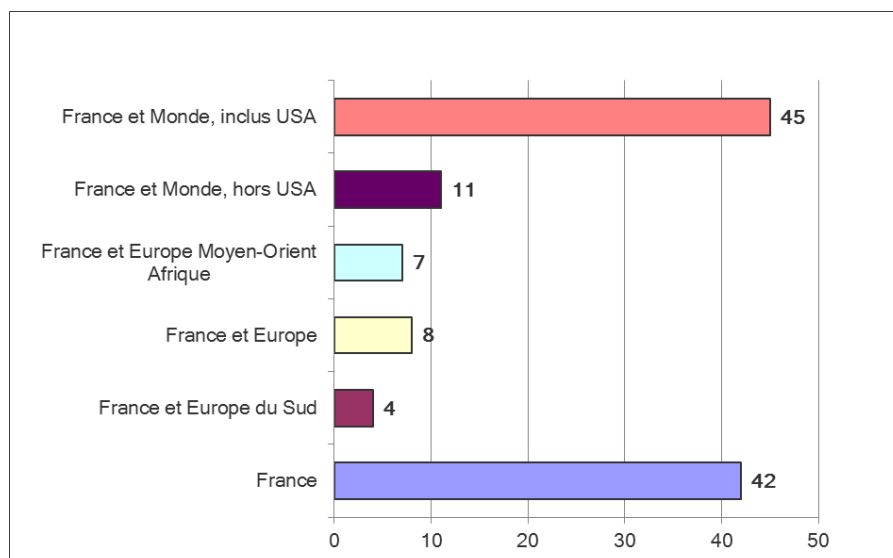
Lexqi Conseil présentera les résultats détaillés de cette enquête ainsi que les évolutions par rapport à l'enquête 2011, au cours de la réunion du 21 novembre 2012, qui seront ensuite commentés par les associations et feront l'objet d'un débat entre professionnels sur les tendances constatées.

1^{ère} partie - Synthèse des Résultats

LA FONCTION DE DIRECTEUR JURIDIQUE EN 2012

117 Directeurs Juridiques ont répondu à ces questions.

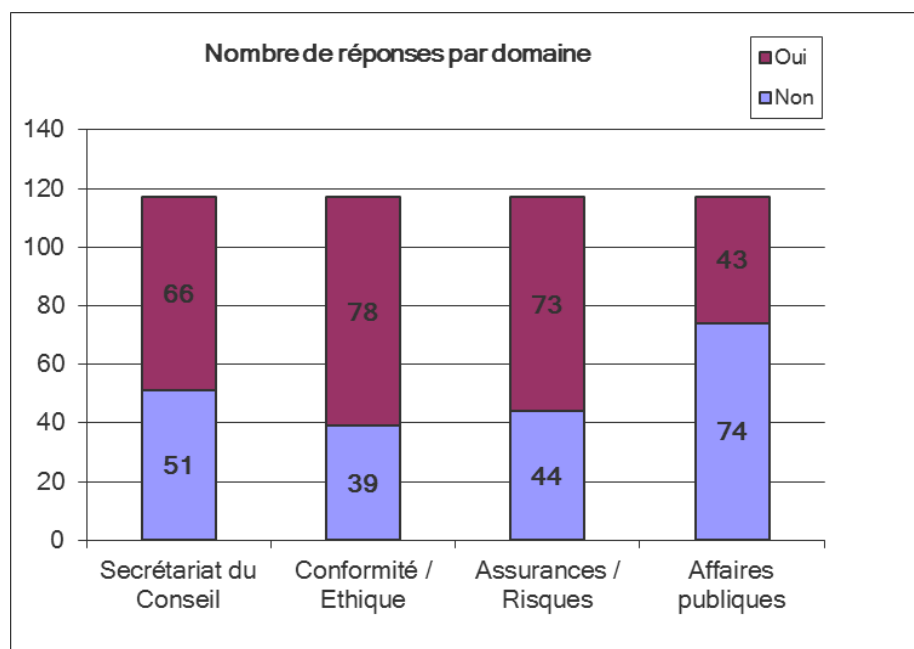
Quel est le périmètre géographique actuel de votre fonction ?



64 % des Directeurs juridiques ayant répondu ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France.

La fonction demeure largement internationale.

Votre fonction inclut-elle les domaines suivants ?



57 % des Directions juridiques du panel prennent en charge le secrétariat du Conseil

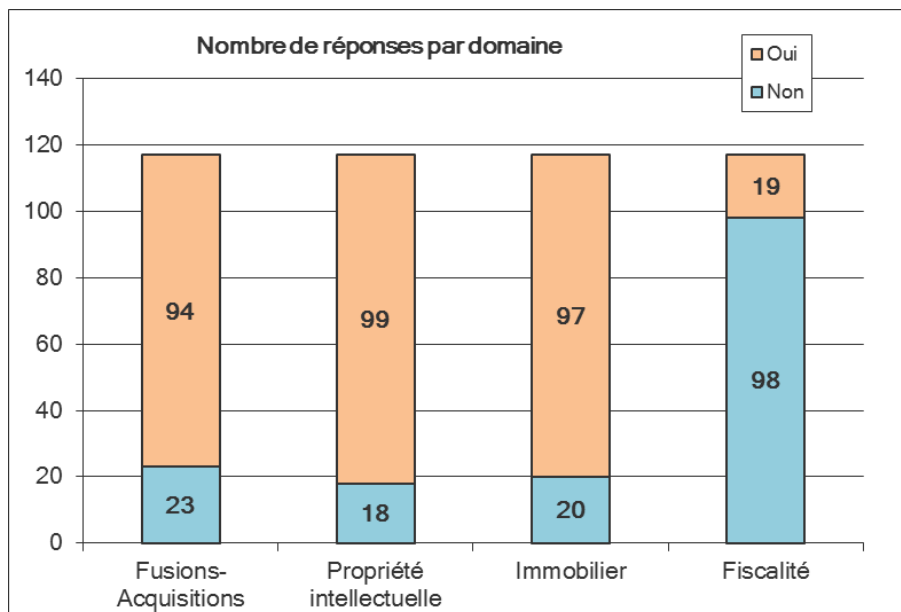
68 % la Conformité

63 % les Assurances / Risques

Et seulement 37 % les Affaires publiques

LA FONCTION DE DIRECTEUR JURIDIQUE EN 2012 (SUITE)

Votre périmètre inclut-il les domaines suivants ?



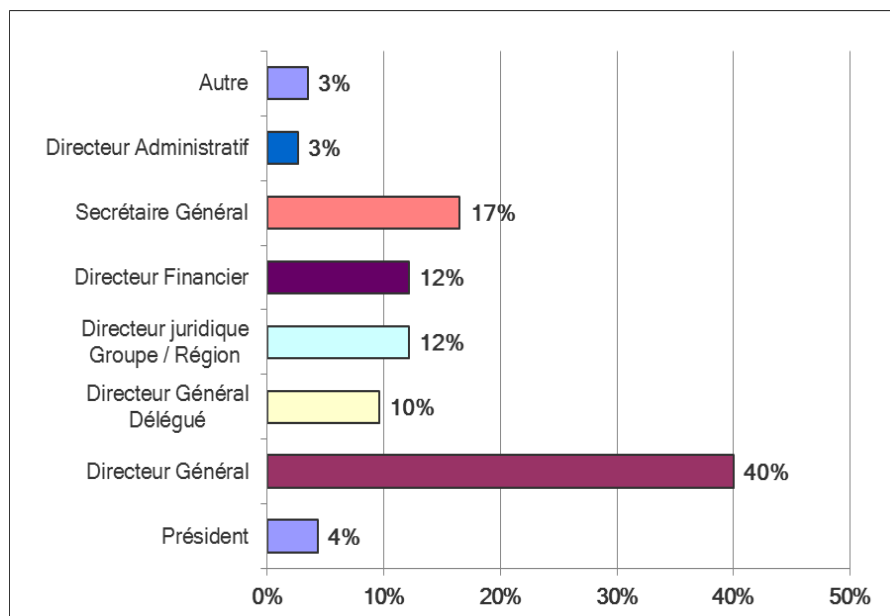
80 % des Directeurs juridiques traitent les opérations de Fusions Acquisitions

85 % la Propriété Intellectuelle

83% gèrent les dossiers Immobilier.

La fiscalité relève de la Direction juridique dans seulement 16% des entreprises du panel.

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



50% des Directeurs juridiques sont rattachés au Directeur Général ou à un Directeur Général Délégué.

4 % sont rattachés directement au Président de l'entreprise.

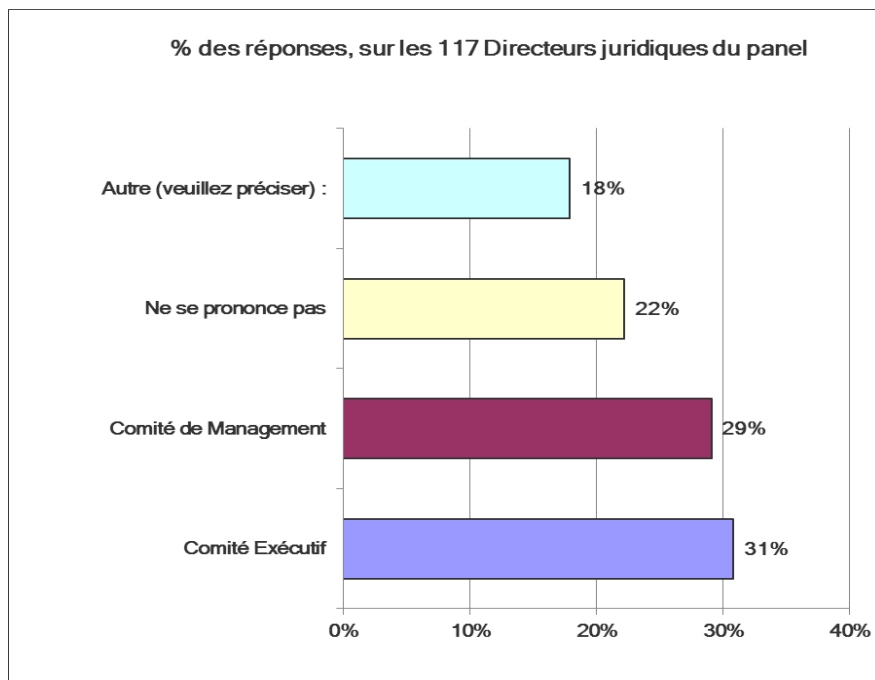
17 % à un Secrétaire général

12 % à un autre Directeur Juridique Régional ou Groupe

→ le rattachement des DJ se maintient positivement vers la Direction Générale / Présidence : 54 % vs. 47% en 2010 (source : baromètre AFJE 2010)

LA FONCTION DE DIRECTEUR JURIDIQUE EN 2012 (SUITE)

De quel Comité de Direction faite vous partie ?



Un quart des Directeurs Juridiques ne se prononcent pas sur cette question.

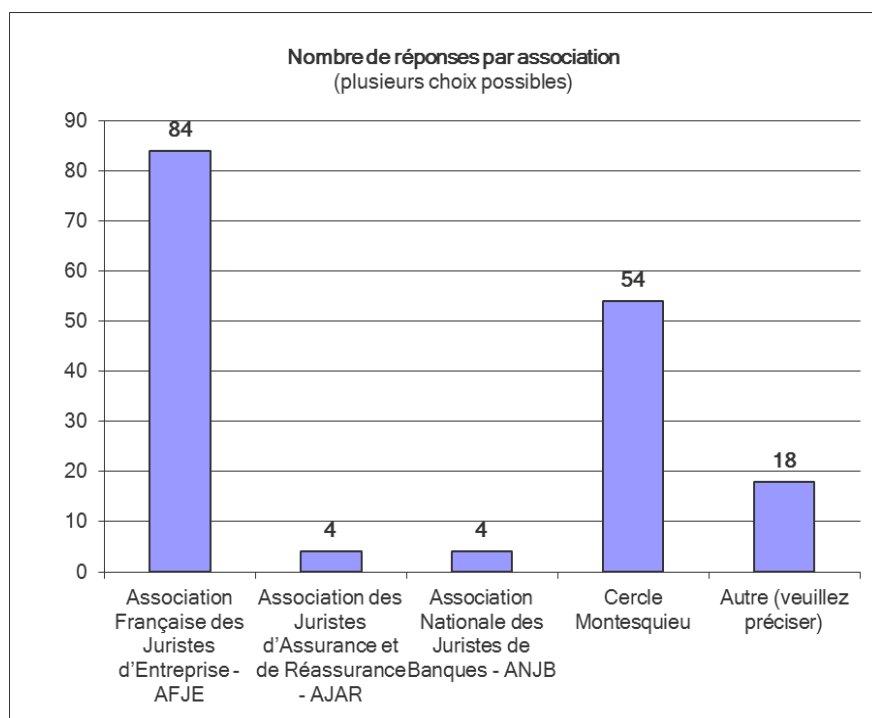
60% des Directeurs juridiques font partie du Comité Exécutif de l'Entreprise ou du Comité de Management.

Les réponses « Autre » mentionnent l'appartenance à d'autres types de Comités de Direction :

Comité de Direction international ou régional
Comité d'engagement

Comité financier

De quelle association de juristes êtes-vous membre ?



L'analyse des 117 réponses montre que :

* 25 Directeurs juridiques sont membres de l'AFJE et du Cercle Montesquieu.

* 3 Directeurs juridiques appartiennent à 3 associations de juristes : AJAR ou ANJB, AFJE et Cercle Montesquieu

Parmi les autres associations de juristes mentionnées, celles qui citées le plus souvent sont : Agora des Directeurs Juridiques, ACC Europe, Cercle du Droit.

L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA DIRECTION JURIDIQUE EN 2012

L'effectif juridique des 206 entreprises ayant répondu au sondage représente au total :

- 6.491 juristes, dont 2.988 en France (*)
- 980 assistants juridiques, dont 397 en France
- 955 autres personnels de la direction juridique, dont 502 en France

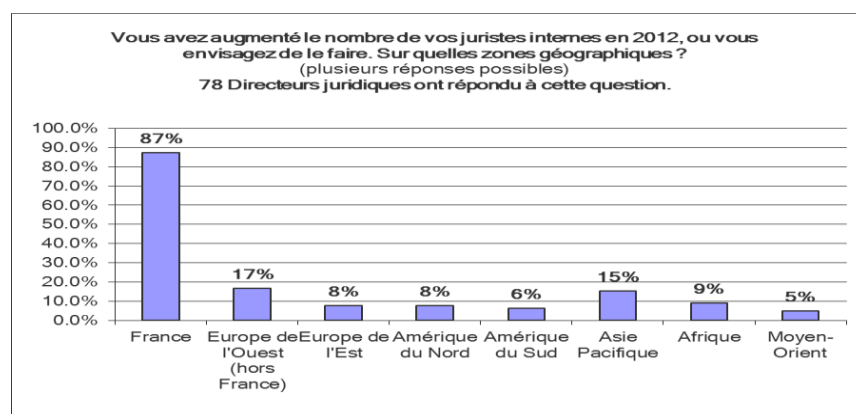
(*) Le nombre de juristes d'entreprise en France est estimé à 16.000. ¹

Les 206 entreprises qui ont participé à la Cartographie 2012 représentent près de 3.000 juristes, soit quasi 20% de l'effectif de la profession en France.

Avez-vous augmenté la taille de votre équipe de juristes internes, ou envisagez-vous de le faire en 2012 ?

- 62 % ont répondu NON
- 38 % ont répondu OUI, soit 78 entreprises.

Vous avez augmenté le nombre de vos juristes en France en 2012, ou vous envisagez de le faire. Sur quelles zones géographiques ?



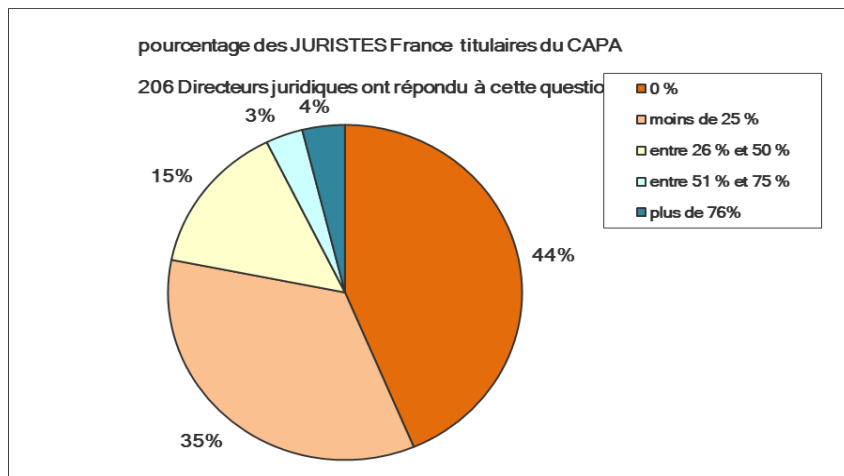
Malgré la crise, les directions juridiques ont été très dynamiques et ont recruté des juristes en France en 2012. En croisant les réponses à cette question avec le périmètre géographique des Directeurs juridiques, on note qu'en 2012 :

- 28% des Directeurs juridiques France ont recruté des juristes en France ;
- 47% des Directeurs juridiques Europe du Sud / Europe / EMEA ont recruté des juristes en France ;
- 41% des Directeurs juridiques Monde (avec ou sans USA dans le périmètre) ont recruté des juristes en France, dont la moitié également dans au moins une autre zone géographique, Europe de l'Ouest, Asie Pacifique et Amérique du Nord principalement.

¹Baromètre AFJE IPSOS 2010

L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA DIRECTION JURIDIQUE EN 2012 (SUITE)

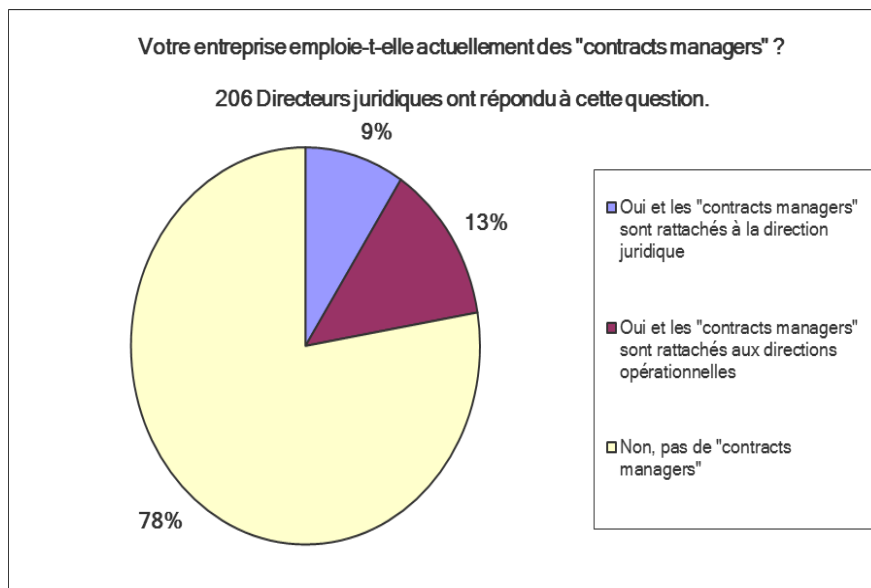
Parmi les JURISTES en France, quels sont ceux qui sont actuellement titulaires du CAPA ?



56 % des directions juridiques, ont dans leurs effectifs des juristes internes France titulaires du CAPA.

7 % des directions juridiques ont plus de 50% de leur effectif de juristes internes France titulaires du CAPA.

Votre entreprise emploie-t-elle actuellement des « contracts managers » ?



La fonction de « Contracts Manager » est peu répandue en France.

Lorsqu'elle existe, elle est majoritairement rattachée aux directions opérationnelles.

LA RELATION AVEC LES CABINETS D'AVOCATS EN 2012

La relation entre les directions juridiques et les cabinets est analysée sous les angles suivants :

- La 'panélisation' des cabinets d'avocats
- Les modalités alternatives de facturation
- L'externalisation du travail et ses raisons
- Les critères sur lesquels les cabinets d'avocats sont choisis
- Qui sont les décideurs dans l'entreprise pour le choix des cabinets d'avocats
- Le recours au « détachement » de collaborateurs

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

117 directions juridiques ont accepté de répondre aux questions sur leurs budgets :

- Le budget juridique externe total de ces 117 entreprises représente 457 millions d'euros, dont 188 millions d'euros en France ;
- Leur budget juridique interne représente 350 millions d'euros, dont 227 millions d'euros en France.

Les indicateurs de gestion qui ont pu être calculés grâce aux données collectées figurent dans les 2^{ème} partie et suivantes de cette étude.

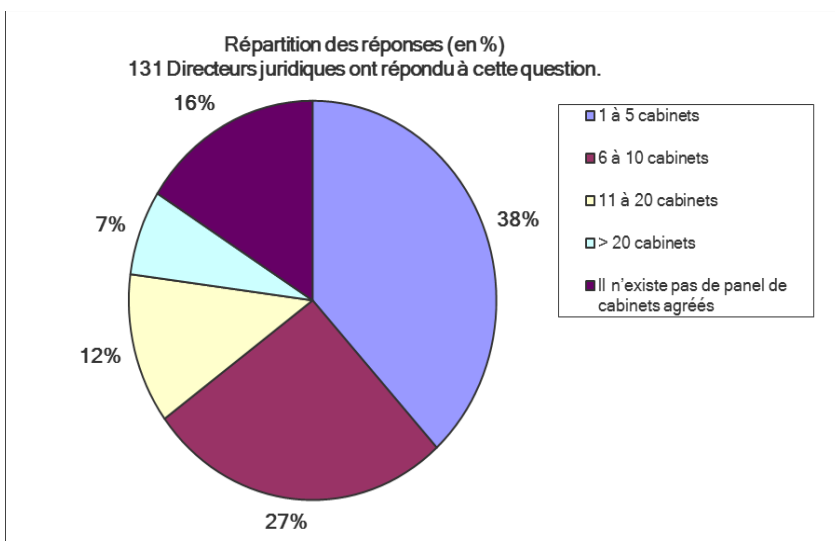
LA RELATION AVEC LES CABINETS D'AVOCATS EN 2012 (SUITE)

Le référencement des Cabinets est aujourd'hui pratiqué dans la grande majorité des directions juridiques :

Il s'agit pour la direction juridique de sélectionner un panel de cabinets d'avocats, auxquels les dossiers peuvent être confiés, et ce sur la base de conditions négociées.

Le nombre de cabinets dans les panels est limité, comme le montrent les réponses ci-dessous. Il est donc très important pour les cabinets d'avocats d'en faire partie.

Combien de cabinets d'avocats composent le panel des cabinets agréés par votre entreprise en France ?

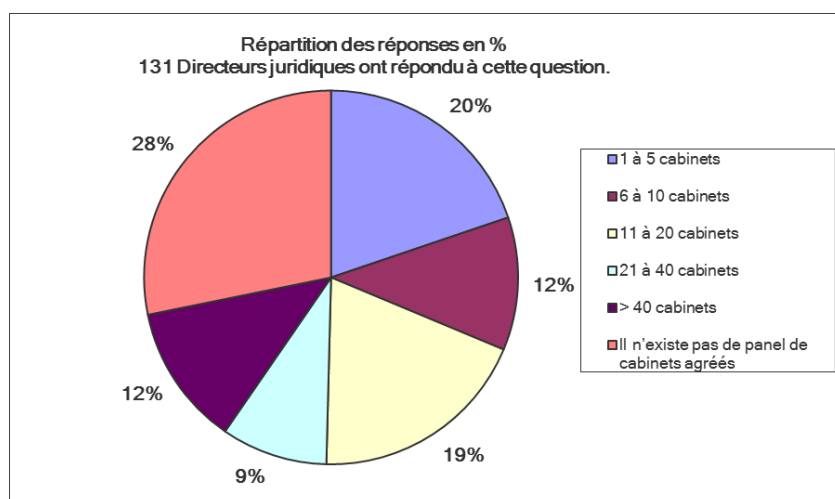


84% des DJ ont mis en place un panel France de cabinets d'avocats.

Parmi ces Directions Juridiques qui ont mis en place un panel France :

→ 65 % des DJ ont un panel comprenant moins de 10 cabinets d'avocats en France

Combien de cabinets d'avocats composent le panel des cabinets agréés par votre entreprise au niveau Monde DONT France ?



72 % des DJ ont mis en place un panel Monde de cabinets d'avocats.

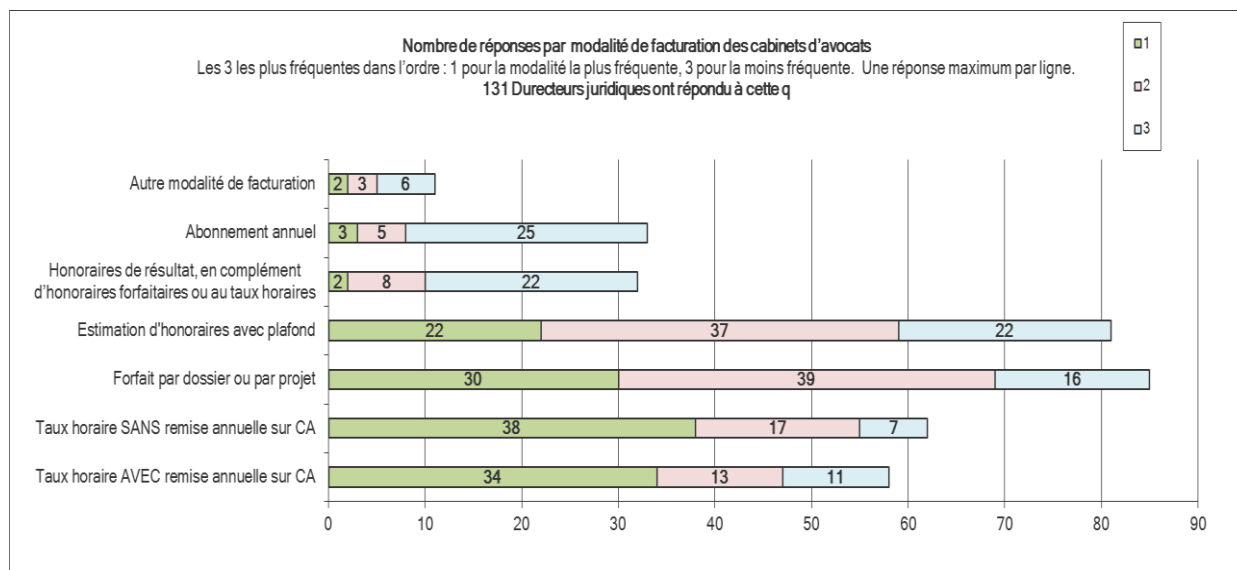
Parmi ces DJ qui ont mis en place un panel Monde :

→ 32 % des DJ ont un panel comprenant moins de 10 cabinets

→ 12 % des DJ ont un panel comprenant plus de 40 cabinets

LA RELATION AVEC LES CABINETS D'AVOCATS EN 2012 (SUITE)

Quelles modalités de facturation mettez-vous en œuvre avec vos cabinets d'avocats ?



Les trois modalités de facturation qui arrivent en 1^{er} choix restent comme en 2011 :

- 'taux horaire SANS remise annuelle sur CA',
- 'taux horaire AVEC remise annuelle sur CA'
- 'Forfait par dossier ou projet'.

Les deux modalités de facturation qui arrivent en 2^{ème} choix sont :

- 'Forfait par dossier ou projet',
- 'Estimation d'honoraires avec plafond'.

En 3^{ème} position : 'Abonnement annuel' et 'Honoraires de résultats'

En additionnant les réponses en 1^{er} et 2^{ème} choix :

- Forfait par dossier ou projet obtient 69 réponses sur un total de 131, soit 53 %
- Estimation d'honoraires avec plafond (*): 59 réponses sur un total de 131, soit 45 %
- taux horaire SANS remise annuelle sur CA : 55 réponses sur un total de 131, soit 42 %

(*) 'Estimation d'honoraires avec plafond' est une variante à 'Forfait par dossier ou projet' qui permet plus de flexibilité, tant pour l'entreprise que pour le cabinet d'avocats.

La Cartographie 2012 conforte la tendance constatée dans l'étude 2011 : les directions juridiques tendent à mettre en place d'autres modalités de facturation avec leurs cabinets d'avocats pour mieux maîtriser leurs dépenses : forfait par dossier et estimation d'honoraires avec plafond sont les modalités les plus fréquemment pratiquées.

LA RELATION AVEC LES CABINETS D'AVOCATS EN 2012 (SUITE)

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

Externalisation par domaine du droit	0% pas d'externalisation	Moins de 25%	26% à 50%	51% à 75%	100%	Non concerné
Droit des sociétés / Corporate	24%	50%	13%	6%	3%	4%
Litiges	5%	15%	17%	39%	25%	0%
Immobilier	24%	35%	17%	12%	3%	9%
Fusions & Acquisitions	8%	12%	24%	31%	9%	15%
Propriété Intellectuelle	17%	33%	19%	13%	10%	8%
Droit social	9%	18%	23%	11%	3%	36%
Contrats de distribution	45%	18%	5%	3%	0%	28%
Droit de la concurrence	17%	29%	20%	14%	7%	14%
Conformité - Ethique	47%	24%	8%	3%	0%	18%
Droit Public	10%	29%	7%	8%	7%	40%

Les tendances observées en 2010 se confirment en 2011 :

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

- Droit des sociétés (74%),
- Conformité Ethique (71%),
- Contrats de distribution (63%),

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

- Litiges (64 %)
- Fusions & Acquisitions (40%)

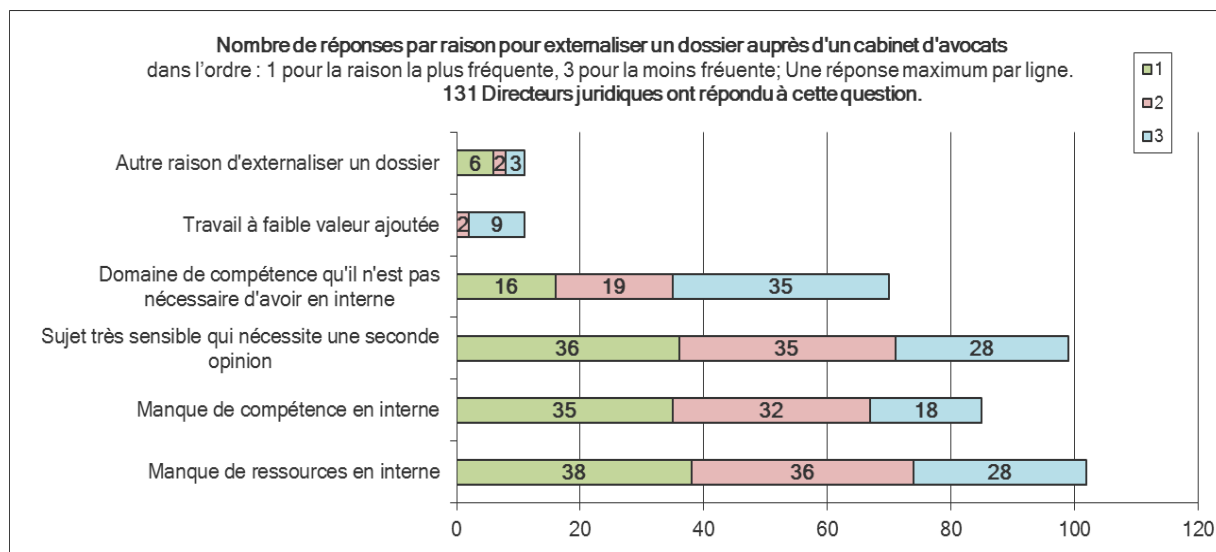
Les domaines indiqués comme étant en dehors du périmètre des Directions juridiques restent :

- Droit public,
- Droit social,

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

LA RELATION AVEC LES CABINETS D'AVOCATS EN 2012 (SUITE)

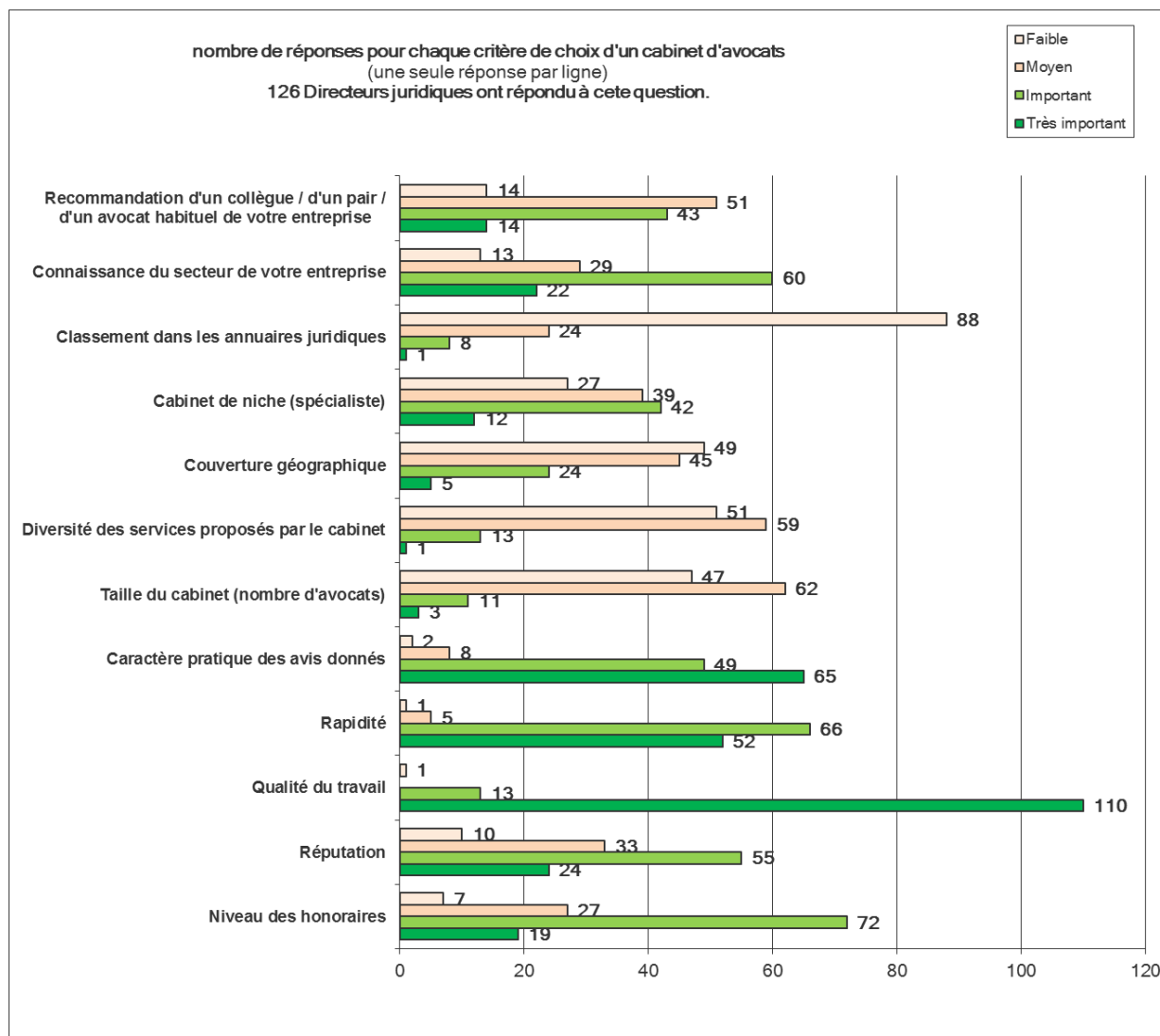
Quelles sont vos principales raisons pour externaliser un dossier auprès d'un cabinet d'avocats ?



Les trois principales raisons d'externaliser un dossier sont :

- Manque de ressources en interne placée en 1^{er} ou 2^{ème} choix par 56 % des entreprises du panel
- Sujet très sensible qui nécessite une seconde opinion placée en 1^{er} ou 2^{ème} choix par 54 % des entreprises du panel
- Manque de compétence en interne placée en 1^{er} ou 2^{ème} choix par 51 % des entreprises du panel

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



Près de 95% des directions juridiques considèrent la qualité du travail, le caractère pratique des avis donnés, la rapidité de la réponse, comme des critères très importants ou importants pour choisir un cabinet d'avocats.

2/3 des directions juridiques mentionnent le niveau des honoraires et la connaissance du secteur de l'entreprise comme des critères très importants ou importants.

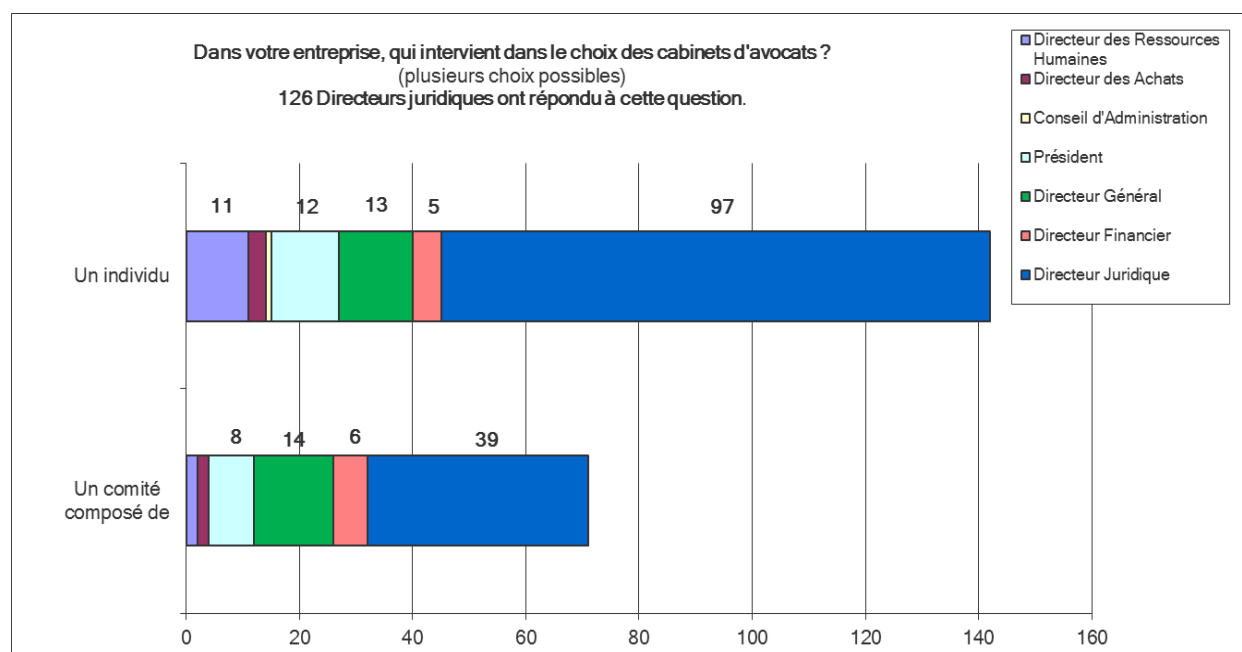
A l'inverse, les classements dans les annuaires juridiques, la diversité des services proposés par le cabinet, la taille du cabinet (exprimée en nombre d'avocats) sont considérés comme des critères de faible ou moyenne importance par 90% des directions juridiques.

3/4 des directions juridiques mentionnent la couverture géographique du cabinet comme un critère de faible ou moyenne importance.

Ces réponses doivent être considérées avec intérêt par les cabinets lorsqu'ils répondent aux appels d'offres des directions juridiques, ou pour intégrer leurs panels de cabinets référencés.

LA RELATION AVEC LES CABINETS D'AVOCATS EN 2012 (SUITE)

Dans votre entreprise, qui intervient dans le choix des cabinets d'avocats ?



Le choix des cabinets d'avocats est effectué, dans deux tiers des entreprises du panel, par une personne : très majoritairement le Directeur juridique, mais le Directeur général ou le Président peuvent également être le décideur.

Dans un tiers des entreprises, le choix est réalisé par un comité, composé dans tous les cas du Directeur juridique, et le cas échéant du Directeur général ou du Président, ou du Directeur financier.

A noter : Le Directeur des Achats n'est mentionné que très rarement.

LA RELATION AVEC LES CABINETS D'AVOCATS EN 2012 (SUITE)

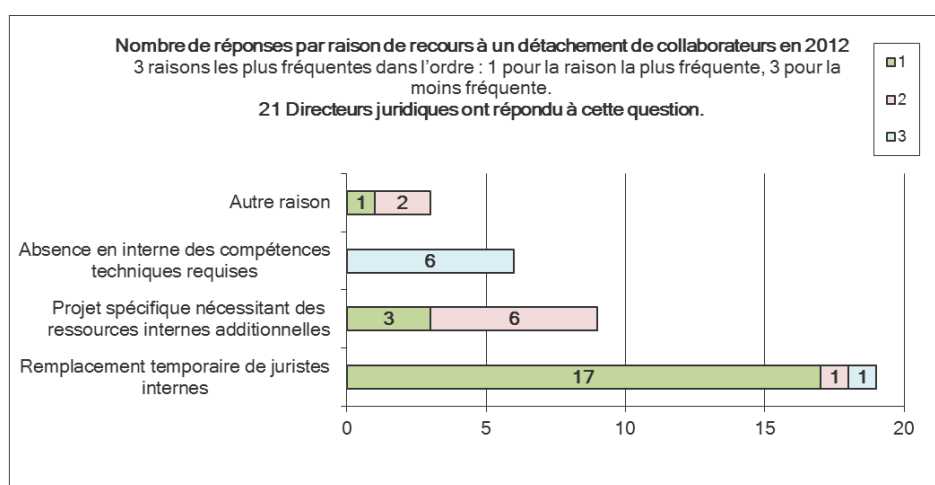
En 2012, avez-vous eu recours à un « détachement » de collaborateurs d'un cabinet d'avocats ?

126 Directeurs juridiques ont répondu à cette question :

- 83 % n'ont pas eu recours à un détachement
- 17 % y ont eu recours, soit 21 entreprises

Sur les 21 entreprises qui ont eu recours à un 'détachement' en 2012, 80 % ont eu 1 ou 2 collaborateurs détachés, pour des durées variables, de 1 à 6 mois.

Pour quelles raisons avez-vous eu recours à un « détachement » de collaborateurs d'un cabinet d'avocats ?



2^{ème} partie – Indicateurs de gestion pour l'ensemble du panel

Chiffres Clés 2011

Le budget juridique s'élève à 0,17 % du CA 2011, et ce dans les 95 entreprises qui ont répondu à cette question.

Dans les 117 entreprises qui ont répondu à cette question, il y a :

7.7 Juristes par Milliard € de CA.

soit **1 Juriste pour 130 millions € de CA.**

En 2011, les Juristes représentent 75 % de l'effectif de la Direction Juridique dans les 117 entreprises qui ont répondu à cette question.

Le budget interne (*) de la Direction Juridique constitue 63 % du budget total de la Direction Juridique, et ce dans les 106 entreprises qui ont répondu à cette question. **Le budget externe représente 37 % du budget juridique total.**

Principales Evolutions par rapport à 2010

Le budget juridique se maintient en 2011, comme en 2010, à 0.17 % du CA en moyenne pour les entreprises su panel.

Le changement porte en revanche, sur les parts relatives du budget interne et du budget externe : en 2010, le budget total de la fonction juridique se répartissait 50/50 entre l'interne et l'externe.

En 2011, la proportion évolue fortement vers l'internalisation du budget, puisque l'on constate le rapport 63/37 entre le budget interne et le budget externe.

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,07%	0,17%	0,31%	95
Nombre de juristes / Md € CA 2011	3,2	7,7	15,0	117
CA 2011 / Juriste (M€)	67	130	317	117
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	67%	75%	83%	201
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	88	120	176	107
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	44	83	163	117
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	158	228	324	106
Budget interne 2011 / Budget total (%)	44%	63%	78%	106
Budget externe 2011 / Budget total (%)	22%	37%	56%	106
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	67%	75%	86%	184
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	90	131	173	98
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	44	80	152	104
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	158	230	310	98
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France (%)	49%	64%	79%	99
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France (%)	22%	37%	56%	106

Les définitions et les explications statistiques sont précisées en Annexe B.

3^{ème} partie – Indicateurs de gestion par secteur économique

Chiffres Clés 2011

117 réponses complètes ont obtenues pour l'ensemble des 20 secteurs économiques proposés, dont le détail figure en annexe C.

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

Industrie	52 réponses
Distribution / Commerce	11 réponses
Services Financiers	15 réponses
Services non Financiers	39 réponses

- Le budget total de la fonction juridique rapporté au CA est supérieur à la médiane de l'ensemble du panel (0,17 %) dans les Services non Financiers : 0,19 %.
- L'externalisation est supérieure à la médiane de l'ensemble du panel (budget externe égal à 37% du budget juridique total) dans deux secteurs :

Services financiers	budget externe égal à 49% du budget juridique total
Distribution / Commerce	budget externe égal à 65% du budget juridique total

- Le CA / Juriste est supérieur à la médiane de l'ensemble du panel (130 M€) dans le secteur Distribution / Commerce : 333M€.

3^{ème} partie – Indicateurs de gestion par secteur économique (suite)

Industrie

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,07%	0,15%	0,29%	42
Nombre de juristes / Md € CA 2011	3,3	7,3	15,1	52
CA 2011 / Juriste (M€)	66	137	304	52
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	66%	72%	80%	52
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	89	135	181	42
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	50	104	167	45
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	163	271	331	42
Budget interne 2011 / Budget total (%)	42%	63%	74%	42
Budget externe 2011 / Budget total (%)	26%	37%	58%	42
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	65%	71%	80%	47
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	106	141	185	36
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	41	79	151	38
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	165	267	337	35
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	55%	66%	84%	37
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	26%	37%	58%	42

Distribution /Commerce

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,04%	0,12%	0,28%	7
Nombre de juristes / Md € CA 2011	2,2	3,0	7,9	11
CA 2011 / Juriste (M€)	127	333	463	11
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	67%	75%	83%	11
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	81	98	107	7
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	76	133	206	8
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	213	278	392	7
Budget interne 2011 / Budget total (%)	29%	35%	52%	7
Budget externe 2011 / Budget total (%)	48%	65%	71%	7
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	71%	78%	84%	11
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	81	98	107	7
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	76	133	206	8
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	213	278	392	7
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	29%	35%	52%	7
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	48%	65%	71%	7

3^{ème} partie – Indicateurs de gestion par secteur économique (suite)

Services Financiers

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,04%	0,15%	0,66%	12
Nombre de juristes / Md € CA 2011	2,8	8,9	23,0	15
CA 2011 / Juriste (M€)	46	113	364	15
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	79%	83%	92%	16
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	79	90	132	12
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	61	80	174	15
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	170	235	287	12
Budget interne 2011 / Budget total (%)	24%	51%	75%	12
Budget externe 2011 / Budget total (%)	25%	49%	76%	12
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.	75%	82%	87%	17
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	80	118	140	13
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	61	107	154	16
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	207	242	270	13
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France (%)	29%	52%	74%	13
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France (%)	25%	49%	76%	12

Services Non Financiers

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,13%	0,19%	0,33%	34
Nombre de juristes / Md € CA 2011	5,0	10,0	16,3	39
CA 2011 / Juriste (M€)	62	100	200	39
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	67%	76%	83%	42
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	93	130	171	36
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	40	80	133	37
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	161	217	292	35
Budget interne 2011 / Budget total (%)	48%	67%	79%	35
Budget externe 2011 / Budget total (%)	21%	33%	52%	35
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct.juridique	59%	75%	84%	40
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	89	130	167	33
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	40	68	133	33
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	151	217	302	32
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France (%)	49%	70%	78%	33
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France (%)	21%	33%	52%	35

4^{ème} partie – Indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur Juridique

Chiffres clés 2011

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

Direction juridique France	40 réponses
Direction juridique Europe, Europe du Sud, EMEA *	17 réponses
Direction juridique Monde hors USA	10 réponses
Direction juridique Monde inclus USA	44 réponses

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

- Le budget total de la fonction juridique rapporté au CA est plus élevé à mesure que le périmètre géographique s'élargit : 0.14 % dans les Directions Juridiques France, 0.19 % dans les Directions Juridiques Monde, inclus USA.
- L'externalisation est supérieure à la médiane de l'ensemble du panel (budget externe égal à 37% du budget juridique total) dans les Directions juridiques Monde inclus USA : budget externe égal à 45% du budget juridique total.
- Le CA / Juriste est supérieur à la médiane de l'ensemble du panel (130 M€) dans Directions juridiques Europe, Europe du Sud, EMEA : 167M€.

4^{ème} partie – Indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur Juridique (suite)

France

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,04%	0,14%	0,33%	34
Nombre de juristes / Md € CA 2011	2,8	7,8	13,5	40
CA 2011 / Juriste (M€)	74	128	357	40
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	62%	75%	83%	42
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	88	124	167	34
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	44	90	173	39
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	170	238	331	34
Budget interne 2011 / Budget total (%)	36%	64%	80%	34
Budget externe 2011 / Budget total (%)	20%	36%	64%	34
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	67%	75%	83%	41
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	88	125	170	32
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	50	100	180	37
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	185	258	357	32
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	34%	61%	79%	32
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	20%	36%	64%	34

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

Ces trois catégories ont été regroupées

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,08%	0,17%	0,42%	14
Nombre de juristes / Md € CA 2011	3,0	6,0	20,0	17
CA 2011 / Juriste (M€)	50	167	333	17
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	71%	76%	83%	18
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	102	154	273	14
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	58	117	162	16
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	249	313	417	14
Budget interne 2011 / Budget total (%)	46%	64%	74%	14
Budget externe 2011 / Budget total (%)	26%	36%	54%	14
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	67%	75%	83%	18
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	100	133	350	13
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	64	119	238	14
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	222	280	425	13
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	47%	61%	76%	14
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	26%	36%	54%	14

4^{ème} partie – Indicateurs de gestion selon le périmètre géographique du Directeur Juridique (suite)

France et Monde, hors USA

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,04%	0,14%	0,16%	8
Nombre de juristes / Md € CA 2011	2,8	12,2	18,4	10
CA 2011 / Juriste (M€)	56	83	373	10
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	67%	73%	86%	10
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	71	92	112	8
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	22	29	115	9
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	103	145	318	8
Budget interne 2011 / Budget total (%)	48%	63%	83%	8
Budget externe 2011 / Budget total (%)	17%	37%	52%	8
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	67%	71%	80%	9
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	83	100	123	7
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	20	23	103	8
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	96	149	225	6
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	59%	84%	90%	7
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	17%	37%	52%	8

France et Monde, inclus USA

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,11%	0,19%	0,31%	34
Nombre de juristes / Md € CA 2011	4,6	8,0	16,1	44
CA 2011 / Juriste (M€)	62	126	217	44
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	69%	75%	83%	45
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	94	131	169	36
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	52	93	168	36
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	168	227	314	35
Budget interne 2011 / Budget total (%)	44%	55%	71%	35
Budget externe 2011 / Budget total (%)	29%	45%	56%	35
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	67%	75%	85%	42
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	109	140	165	34
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	48	75	132	32
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	158	221	281	32
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	52%	62%	75%	33
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	29%	45%	56%	35

5ème partie – Indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise

Chiffres Clés 2011

114 réponses complètes ont obtenues comportant l'indication de l'effectif de l'entreprise au 31 décembre 2011 :

Entreprises < 1.000 salariés	30 réponses
Entreprises entre 1.000 et 5.000 salariés	28 réponses
Entreprises entre 5.000 et 10.000 salariés	19 réponses
Entreprises entre 10.000 et 50.000 salariés	25 réponses
Entreprises > 50.000 salariés	12 réponses

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

< 1.000 salariés	0.28%
Entre 1.000 et 5.000 salariés	0.24%.

- L'externalisation est supérieure à la médiane de l'ensemble du panel (budget externe égal à 37 % du budget juridique total) dans les entreprises :

Entre 5.000 et 10.000 salariés	budget externe égal à 50% du budget juridique total
> 50.000 salariés	budget externe égal à 48% du budget juridique total

- Le CA / Juriste est très supérieur à la médiane de l'ensemble du panel (130 M€) dans les entreprises de plus de 5.000 salariés :

Entre 5.000 et 10.000 salariés	217 M€
Entre 10.000 et 50.000 salariés	196 M€
> 50.000 salariés	271 M€

L'externalisation de la fonction juridique croît avec la taille de l'entreprise, notamment car la complexité et l'enjeu des sujets croît, et également en raison de la multiplicité des juridictions concernées

5^{ème} partie – Indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise (suite)

Moins de 1.000 salariés

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,16%	0,28%	0,50%	23
Nombre de juristes / Md € CA 2011	8,8	13,6	24,5	30
CA 2011 / Juriste (M€)	41	74	115	30
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	63%	67%	96%	31
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	73	88	142	23
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	19	60	146	27
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	98	213	352	23
Budget interne 2011 / Budget total (%)	32%	64%	80%	23
Budget externe 2011 / Budget total (%)	20%	36%	68%	23
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	67%	75%	100%	28
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	73	105	173	22
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	23	85	188	24
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	86	227	364	21
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	34%	64%	80%	20
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	20%	36%	68%	23

Entre 1.000 et 5.000 salariés

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,07%	0,24%	0,42%	26
Nombre de juristes / Md € CA 2011	3,1	8,3	15,1	28
CA 2011 / Juriste (M€)	66	121	325	28
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	67%	75%	83%	29
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	100	145	196	26
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	50	95	162	28
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	185	277	367	26
Budget interne 2011 / Budget total (%)	50%	63%	72%	26
Budget externe 2011 / Budget total (%)	28%	37%	50%	26
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	67%	75%	83%	27
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	91	141	183	22
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	50	82	127	22
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	180	267	358	21
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	52%	66%	77%	23
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	28%	37%	50%	26

5^{ème} partie – Indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise (suite)

Entre 5.000 et 10.000 salariés

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,12%	0,14%	0,19%	17
Nombre de juristes / Md € CA 2011	3,1	4,6	9,8	19
CA 2011 / Juriste (M€)	102	217	323	19
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	70%	82%	85%	19
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	90	114	138	17
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	75	133	182	17
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	189	270	350	17
Budget interne 2011 / Budget total (%)	30%	50%	71%	17
Budget externe 2011 / Budget total (%)	29%	50%	70%	17
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	69%	81%	87%	20
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	90	114	147	17
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	67	104	167	17
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	171	225	333	17
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	31%	57%	71%	18
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	29%	50%	70%	17

Entre 10.000 et 50.000 salariés

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,07%	0,16%	0,34%	18
Nombre de juristes / Md € CA 2011	3,5	5,1	12,3	25
CA 2011 / Juriste (M€)	81	196	290	25
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	69%	75%	80%	26
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	108	132	185	20
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	29	58	158	20
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	162	242	287	19
Budget interne 2011 / Budget total (%)	42%	67%	84%	19
Budget externe 2011 / Budget total (%)	16%	33%	58%	19
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	60%	75%	82%	25
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	108	133	172	19
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	33	61	169	19
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	159	242	310	18
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	46%	62%	84%	18
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	16%	33%	58%	19

5^{ème} partie – Indicateurs de gestion selon l'effectif de l'entreprise (suite)

Plus de 50.000 salariés

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Nb. Réponses
Budget juridique total / CA 2011	0,03%	0,05%	0,11%	8
Nombre de juristes / Md € CA 2011	1,8	4,4	14,7	12
CA 2011 / Juriste (M€)	68	271	614	12
Nb. Juristes / Eff. Total Fonction juridique	72%	76%	84%	12
Budget interne 2011 (K€) / Juriste	85	106	157	8
Budget externe 2011 (K€) / Juriste	68	100	163	9
Budget Total 2011 (K€) / Juriste	155	181	315	8
Budget interne 2011 / Budget total (%)	49%	53%	59%	8
Budget externe 2011 / Budget total (%)	41%	48%	51%	8
Nb. Juristes France / Eff. Tot.France Fonct	72%	73%	80%	11
Budget interne France 2011 (K€) / Juriste	98	145	178	8
Budget externe France 2011 (K€) / Juriste	61	85	122	8
Budget Total France 2011 (K€) / Juriste	168	225	282	8
Budget int.France 2011 / Budget Tot.France	54%	58%	71%	8
Budget ext.France 2011 / Budget Tot. France	41%	48%	51%	8

6^{ème} partie – Comparaisons Internationales

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



Les réponses collectées par notre enquête ont été rendues anonymes, puis adressées à General Counsel Metrics qui les a intégrées à celles déjà collectées directement pour la France. Les panels étant légèrement différents, les résultats ne sont pas identiques.

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

Pays	Nombre de réponses	Budget juridique total / CA2011 (%)	Nb de Juristes / milliards USD	Répartition Budget Juridique Interne / Externe	Budget juridique Interne / CA2011 (%)	Budget juridique Externe / CA2011 (%)
Australie	9	0,34%	5	34 / 66	0,15%	0,12%
Brésil	17	0,19%	9,71	55 / 45	0,12%	0,06%
Canada	52	0,42%	5,44	45 / 55	0,20%	0,29%
France	143	0,15%	5,44	64 / 36	0,09%	0,07%
Allemagne	7	0,23%	4,21	48 / 52	0,08%	0,13%
Suisse	6	1,06%	9,40	72 / 28	0,56%	0,80%
UK	22	0,70%	7,13	43 / 57	0,17%	0,42%
USA	484	0,36%	4,30	40 / 60	0,15%	0,22%
Total des réponses	740					
Pour mémoire : Notre Enquête - Médianes	117	0,17%	7.7	63 / 37	0,08%	0,06%
			soit en USD			
Taux de change utilisé par General Couns			1USD = 0,75 €	5.78		

Les trois pays les plus représentés de l'étude sont les Etats-Unis (484 réponses), la France (143 réponses) et le Canada (52 réponses).

Quelle analyse peut-on faire de ces éléments ?

- **Le poids de la fonction juridique, mesuré par le ratio 'Budget juridique total/ CA' reste en France (0.15%) loin derrière celui de la fonction aux Etats-Unis (0.36%) ou au Canada (0.42%)**
- **L'externalisation de la fonction est beaucoup plus forte aux Etats-Unis (60 % du budget juridique est externe) et au Canada (55%) qu'en France (36%).**

7^{ème} partie – Quel usage peut-on faire de ces chiffres ?

Pour positionner les ratios de votre direction Juridique par rapport à ceux des directions juridiques du panel, il convient de prendre en compte les trois dimensions complémentaires suivantes et de calculer les ratios de gestion ci-dessous :

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

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

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

↳ Assistance administrative obtenue par les juristes au quotidien :

Cette assistance est mesurée par le ratio :

$$\text{Nombre de Juristes} / \text{Effectif total de la fonction juridique}$$

Plus ce % est élevé, moins les juristes sont assistés par les autres personnels tels que : secrétaires, assistants juridiques, contrôleur de gestion, informaticien, ingénieurs brevets...
Et réciproquement.

↳ Degré d'externalisation de la fonction juridique

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

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

Ces ratios de gestion doivent être analysés en fonction du périmètre géographique de votre Direction juridique, du secteur économique et de l'effectif de votre Entreprise, car comme le montrent les tableaux des 3^{ème}, 4^{ème} et 5^{ème} parties, 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, de son impact sur le budget global, mais également sur la motivation de l'équipe interne.

Annexes

A. CONTACT

Hélène Trink, Fondatrice de Lexqi Conseil www.lexqi.com et Conseil en management des professions juridiques, est l'auteur de cette étude.

Si vous souhaitez une analyse personnalisée des ratios de votre direction juridique, qui vous permette de la situer par rapport aux caractéristiques générales et aux tendances qui se dégagent des réponses du panel, vous pouvez contacter Hélène Trink, qui sera en mesure de réaliser cette étude, et ce dans le respect des règles de confidentialité qui ont présidé à cette enquête : helene.trink@lexqi.com

B. DÉFINITIONS

DÉFINITIONS :

Effectif : Trois catégories ont été distinguées : les juristes, les assistants juridiques et les autres personnels de la direction juridique (secrétaire, documentaliste, ingénieur brevets, informaticien, etc...)

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

Budget externe : Il s'agit des honoraires des Conseils et autres prestataires externes (notaires, huissiers, etc...) ; le budget externe ne comprend pas les montants éventuels des dommages-intérêts reçus ou versés.

Budget juridique total = Budget interne + Budget externe

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

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

QUARTILE – MÉDIANE – MOYENNE :

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

Ainsi, pour une distribution de salaires :

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

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

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.

Source : site de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE)
<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/quartiles.htm>

C. LES DIRECTIONS JURIDIQUES INTERROGÉES

Effectif de la Direction juridique au 31/12/2011 (en Equivalent Temps Plein)

Juristes	Effectif au 31/12/2011	Effectif France au 31/12/2011
1er quartile	3	2
Médiane	6	5
3ème quartile	16	11
Nb de réponses	201	182

Dans les Directions Juridiques du panel, l'effectif médian au 31/12/ 2011 est de :

*6 juristes
(dont 5 Juristes France)*

Assistants Juridiques	Assistants juridiques Effectif au 31/12/2011	Effectif France au 31/12/2011
1er quartile	0	0
Médiane	1	1
3ème quartile	3	2
Nb de réponses	198	169

*1 assistant juridique
(dont 1 en France)*

Autres Employés	Autres Employés Effectif au 31/12/2011	Effectif France au 31/12/2011
1er quartile	0	0
Médiane	1	1
3ème quartile	3	2.5
Nb de réponses	198	159

*1 autre employé
(dont 1 en France)*

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

C. LES DIRECTIONS JURIDIQUES INTERROGÉES (SUITE)

Montant 2011 du budget (milliers d'€)

117 Directeurs Juridiques ont répondu aux questions sur les budgets externes et internes :

	Budget Externe 2011 (K€)	Budget Interne 2011 (K€)
1er quartile	200	200
Médiane	567	500
3ème quartile	1'500	1'200
Nb de réponses	117	106

Dans les Directions Juridiques du panel, le budget juridique médian 2011 est de :

567 K€ budget externe

500 K€ budget interne

Données France	Budget Externe 2011 (K€)	Budget Interne 2011 (K€)
1er quartile	400	400
Médiane	700	690
3ème quartile	2'000	1'580
Nb de réponses	107	100

Pour la France, le budget médian 2011 est de :

700 K€ budget externe

690 K€ budget interne

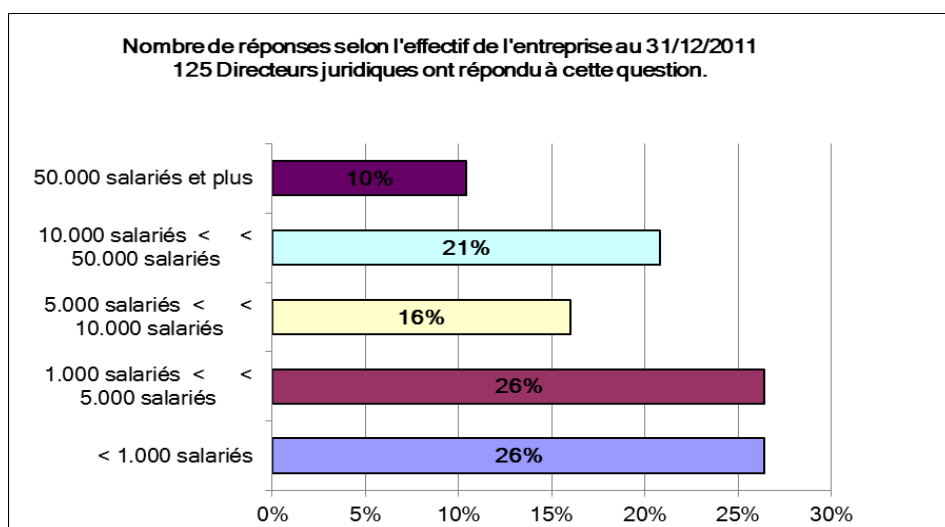
D. LES SOCIÉTÉS DU PANEL

Chiffre d'Affaires 2011 – Il s'agit du CA correspondant au périmètre géographique indiqué par le Directeur juridique.

	CA 2011 (Millions euros)
Valeur minimum	5
1er quartile	443
Médiane	1'150
3ème quartile	4'000
Valeur maximum	200'000
Moyenne	4'649
Nb de réponses	118

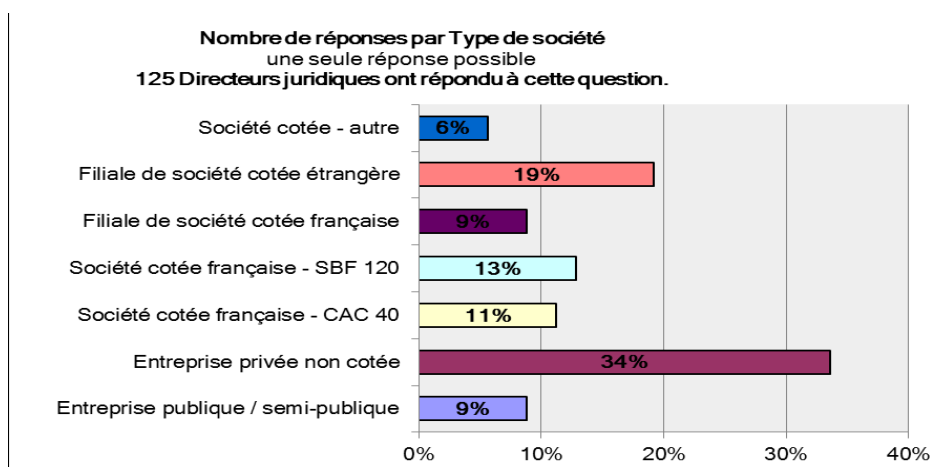
Le chiffre d'affaires médian des entreprises du panel est de 1,15 Milliard d'euros en 2011.

Effectifs de l'Entreprise au 31/12/2011



52% des entreprises du panel avaient un effectif < 5.000 salariés au 31/12/ 2011.

Type de société



Le panel est composé à 57 % de sociétés cotées.

Secteur économique principal de l'entreprise

