

Cartographie 2012 des Directions juridiques

21 novembre 2012

**Présentation des résultats de l'enquête réalisée par Lexqi Conseil
en partenariat avec**



Présentation des résultats 2012

Introduction : Le contexte de l'enquête

1. La Direction juridique en 2012 et sa relation avec les cabinets d'avocats :

- ❖ La fonction de Directeur Juridique
- ❖ L'évolution des effectifs de la direction juridique
- ❖ La relation avec les cabinets d'avocats

2. Les indicateurs de gestion au 31.12.2011

Débat

Introduction : le contexte de l'enquête

- 3^{ème} édition de la Cartographie, réalisée en septembre 2012.
- Un **panel de Directeurs juridiques élargi**, grâce à la collaboration de l'AFJE, du Cercle Montesquieu, de l'AJAR et de l'ANJB :
 - 206 réponses, dont 119 complètes
 - en 2011, 119 réponses, dont 79 complètes
- **Panel composé à 57 % de sociétés cotées** de tous secteurs économiques.
- **Le Chiffre d'Affaires médian en 2011** des entreprises du panel est de **1 Milliard 150 millions d'euros**.
- **Les DJ du panel totalisent 3.000 juristes en France**, soit 20% de la profession (source : baromètre AFJE IPSOS 2010)

→ **représentativité de l'étude**

Périmètre géographique

67 % des Directeurs juridiques ayant répondu ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France. **La fonction est très largement internationale.**

Périmètre fonctionnel

- 57 % des Directeurs juridiques prennent en charge le secrétariat du Conseil
- 68 % la Conformité
- 63 % les Assurances / Risques
- Et seulement 37 % les Affaires publiques

Domaines juridiques

- 80 % des Directeurs juridiques traitent les opérations de Fusions Acquisitions
- 85 % la Propriété Intellectuelle
- 83% l'Immobilier.
- La fiscalité relève de la Direction juridique dans seulement 16% des entreprises du panel.

Rattachement hiérarchique

- 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% au Secrétaire général
- 12 % à un autre Directeur juridique Régional ou Groupe

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

De quels Comités le DJ fait-il partie ?

- 22% 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.**
- 18% mentionnent leur appartenance à d'autres comités

De quelles associations le DJ est-il membre ?

Cercle Montesquieu et AFJE sont largement cités ; 20% des DJ du panel sont membres de ces deux associations au moins.

AJAR et ANJB sont très bien représentées également.

Les résultats 2012 confirment les tendances constatées en 2011 :

Le Directeur juridique gagne en champ de compétence :

- Sa fonction est nettement tournée vers l'international.
- Son périmètre d'action dépasse le seul cadre juridique.
- Son positionnement dans l'entreprise le rapproche de la Direction générale.
- Sa présence dans les Comités de Direction ou de Management de l'entreprise est affirmée.

L'évolution des effectifs de la Direction juridique en 2012

1/2

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

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 directions juridiques France ont recruté des juristes en France ;
- 47% des directions juridiques Europe du Sud / Europe / EMEA ont recruté des juristes en France ;
- 41% des directions juridiques Monde 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.

L'évolution des effectifs de la Direction juridique en 2012

2/2

Parmi les juristes rattachés à la Direction juridique 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 : 13% des sondés
- Lorsqu'elle existe, elle est majoritairement rattachée aux directions opérationnelles.

L'enquête 2012 a précisé les tendances sur les trois sujets sensibles que sont:

- Le référencement des cabinets
- Les modalités de facturation
- Les domaines externalisés auprès des cabinets

Et a approfondi l'analyse en ce qui concerne la sélection des cabinets d'avocats :

- Qui décide du choix des cabinets d'avocats ?
- Pour quelles raisons un dossier est-il externalisé ?
- Quels critères comptent pour les Directions juridiques dans le choix des cabinets ?

La relation avec les cabinets d'avocats

Le référencement des cabinets

2/7

Le référencement des Cabinets est devenue une pratique très courante des Directions juridiques :

84 % des DJ France ont mis en place un panel de cabinets d'avocats.
→ Parmi eux, 2/3 ont un panel comprenant moins de 10 cabinets d'avocats.

72 % des DJ Groupe ou Europe ont mis en place un panel de cabinets d'avocats.
→ Parmi eux, 1/3 ont un panel comprenant moins de 10 cabinets d'avocats.

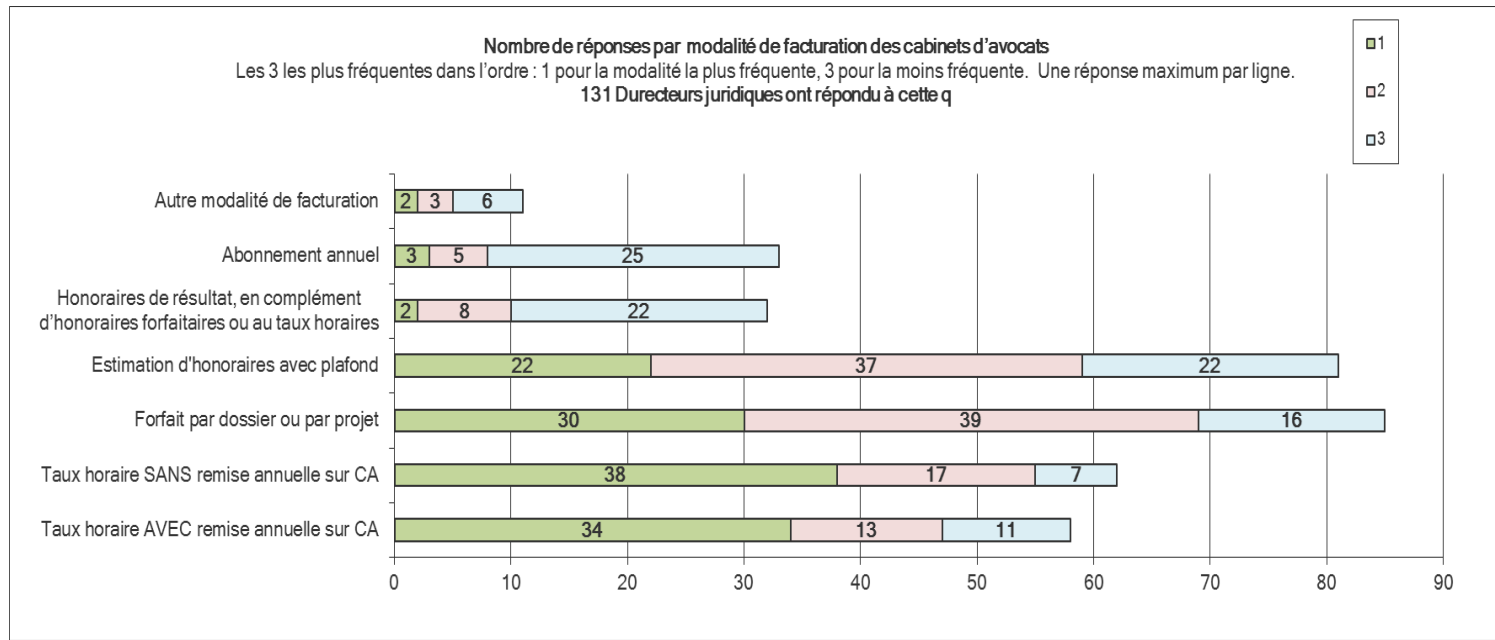
La relation avec les cabinets d'avocats

Les modalités alternatives de facturation

3/7

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.**

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



La relation avec les cabinets d'avocats

Quels domaines sont externalisés ?

4/7

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%

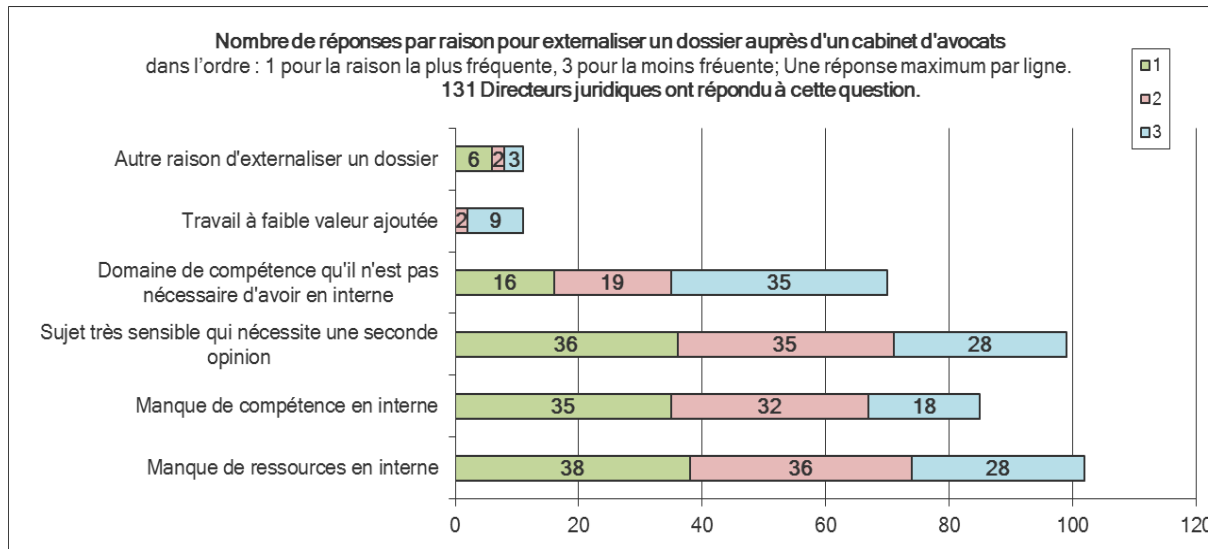
<p>Domaines les plus internalisés (moins de 25 % d'externalisation) :</p> <p>Conformité Ethique (71%) Droit des sociétés (74%) Contrats de distribution (63%)</p>	<p>Domaines les plus externalisés (plus de 50 % d'externalisation)</p> <p>Litiges (64 %) Fusions & Acquisitions (40%)</p>	<p>Domaines indiqués comme étant le plus souvent en dehors du périmètre des DJ</p> <p>Droit social Droit public</p>
---	--	--

La relation avec les cabinets d'avocats

5/7

Pour quelles raisons externalise-t-on un dossier ?

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
- Sujet très sensible qui nécessite une seconde opinion
- Manque de compétence en interne

La relation avec les cabinets d'avocats

Qui décide du choix des cabinets ?

6/7

Le choix des cabinets d'avocats est effectué :

- **dans 2 / 3 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 1/ 3 des entreprises, 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.

La relation avec les cabinets d'avocats

7/7

Sur quels sont critères les directions juridiques choisissent-elles les cabinets ?

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

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.

Cartographie des Directions juridiques

4 indicateurs de gestion

LE BUDGET DE LA DJ

■ **RATIO 1**

Budget juridique total / CA (%)

→ Mesure le poids de la fonction juridique dans l'entreprise

■ **RATIO 2**

Budget interne / Budget total (%)

→ Mesure le degré d'internalisation de la fonction, a contrario le degré de recours aux avocats externes

LES EFFECTIFS DE LA DJ

■ **RATIO 3**

CA / juriste

→ À mettre en relation avec le ratio 2

■ **RATIO 4**

Juristes / Effectif total de la DJ

→ Mesure l'assistance administrative dont bénéficient les juristes

Cartographie des Directions juridiques

Axes d'analyse des indicateurs de gestion

Les indicateurs de gestion ont été calculés à partir des éléments fournis par les répondants, après vérification de cohérence.

Les indicateurs ont été analysés selon 3 axes :

- ✓ **le secteur économique**
- ✓ **le périmètre géographique de la Direction Juridique**
- ✓ **la taille de l'entreprise (effectifs au 31/12/2011)**

ce qui permet également de dégager les principales évolutions depuis 2010.

Le rapport complet est publié sur le site de LEXqi Conseil, ainsi que sur les sites des associations participantes.

Cartographie des Directions juridiques

Budget juridique total / CA (%)

Ratio 1 : Budget juridique total / CA (%)					
ENSEMBLE DU PANEL exercice 2011		ENSEMBLE DU PANEL exercice 2010		ENSEMBLE DU PANEL exercice 2009	
1er quartile	0,07%	1er quartile	0,07%	1er quartile	0,10%
Médiane	0,17%	Médiane	0,17%	Médiane	0,19%
3ème quartile	0,31%	3ème quartile	0,44%	3ème quartile	0,43%
Nb de réponses	95	Nb de réponses	62	Nb de réponses	58

Le budget juridique total se maintient en 2011 à 0.17% du CA, comme en 2010, en baisse depuis 2009 (0.19%).

Cartographie des Directions juridiques

Budget interne / budget total (%)

Ratio 2 : Budget interne / budget total (%)					
ENSEMBLE DU PANEL exercice 2011		ENSEMBLE DU PANEL exercice 2010		ENSEMBLE DU PANEL exercice 2009	
1er quartile	44%	1er quartile	41%	1er quartile	41%
Médiane	63%	Médiane	50%	Médiane	54%
3ème quartile	78%	3ème quartile	68%	3ème quartile	66%
Nb de réponses	106	Nb de réponses	65	Nb de réponses	63

La tendance à l'internalisation des prestations juridiques est très nette en 2011 :

Le budget interne représente 63 % du budget juridique, vs. 50% en 2010.

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

Cartographie des Directions juridiques

CA / Juriste (Million €)

Ratio 3 : CA / juriste (Millions €)					
ENSEMBLE DU PANEL exercice 2011		ENSEMBLE DU PANEL exercice 2010		ENSEMBLE DU PANEL exercice 2009	
1er quartile	67	1er quartile	59	1er quartile	68
Médiane	130	Médiane	118	Médiane	111
3ème quartile	317	3ème quartile	274	3ème quartile	250
Nb de réponses	117	Nb de réponses	75	Nb de réponses	65

Un juriste 'traite' 130 millions d'euros de CA en 2011,
contre 118 en 2010, et 111 en 2009.

Comment interpréter cette évolution :

- accroissement de la charge de travail ?
- accroissement de la productivité ?
- ...

Cartographie des Directions juridiques

Effectif Juristes / Effectif Total DJ

Ratio 4 : Effectif Juristes / Effectif total DJ (%)					
ENSEMBLE DU PANEL exercice 2011		ENSEMBLE DU PANEL exercice 2010		ENSEMBLE DU PANEL exercice 2009	
1er quartile	67%	1er quartile	63%	1er quartile	67%
Médiane	75%	Médiane	77%	Médiane	75%
3ème quartile	83%	3ème quartile	86%	3ème quartile	83%
Nb de réponses	201	Nb de réponses	109	Nb de réponses	90

Pas d'évolution significative depuis l'enquête 2010 :

Les juristes représentent environ 3 / 4 de l'effectif de la direction juridique.

→ Ceci signifie qu'ils reçoivent peu d'aide administrative au sens large (secrétariat, paralegals, ...)

→ C'est sûrement une voie à creuser, si l'on cherche à optimiser le budget de la direction juridique.

Cartographie des Directions juridiques

Comparaisons internationales

En collaboration avec Rees Morrison - General Counsel Metrics.



GENERAL COUNSEL METRICS

Les données de l'enquête française ont été intégrées à celle réalisée aux Etats-Unis et dans 6 autres pays. Seules les réponses complètes ont été prises en compte par GCM.

Nombre total de réponses obtenues : **740**

dont :

USA	484
France	143
Canada	52
UK	22
Brésil	17
Australie	9
Allemagne	7
Suisse	6

La France représente en 2011 **19%** des réponses.

Cartographie des Directions juridiques

Comparaisons internationales



GENERAL COUNSEL METRICS

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%	0,08%
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	1,08%	9,40	72 / 28	0,58%	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 Counsel	1 USD = 0,75 €		5,78			

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%).

Cartographie des Directions juridiques

Quel usage faire de ce benchmark ?

C'est un point de référence pour situer l'organisation de votre direction juridique.

En particulier :

- **Analyse internalisation / externalisation**

La question porte également sur le type de travail externalisé.

2 conceptions de l'externalisation aux conseils :

- ✓ Travail à faible valeur ajoutée → la DJ se concentre sur dossiers importants
- ✓ Travail à forte valeur ajoutée → impact fort sur le budget de la DJ nécessitant une expertise qui n'existe pas dans l'équipe interne

- **Optimiser la composition de l'équipe de la Direction juridique :**

Juristes, paralegals, secrétaires

- **Intégrer dans la comparaison le périmètre géographique et le périmètre fonctionnel de la DJ, ainsi que la taille de l'entreprise,**

Débat

Les challenges des Directions Juridiques

- Des budgets sous contrôle en 2012, malgré une charge de travail accrue dans les directions juridiques : quelles conséquences au quotidien ?
- La relation des directions juridiques avec leurs conseils :
les besoins des entreprises évoluent, les cabinets d'avocats s'adaptent-ils ?
- La tendance à l'internalisation : quelles implications en termes de management ? de gestion des risques juridiques ?
- *Quel autre domaine souhaiteriez-vous voir abordé dans une prochaine enquête ?*

Contact

Hélène Trink

Lexqi Conseil

Organisation. Optimisation. Médiation.

helene.trink@lexqi.com

www.lexqi.com

Annexe 1

Définition des termes employés

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

Annexe 2

Définition des termes statistiques

QUARTILE – MEDIANE – 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.

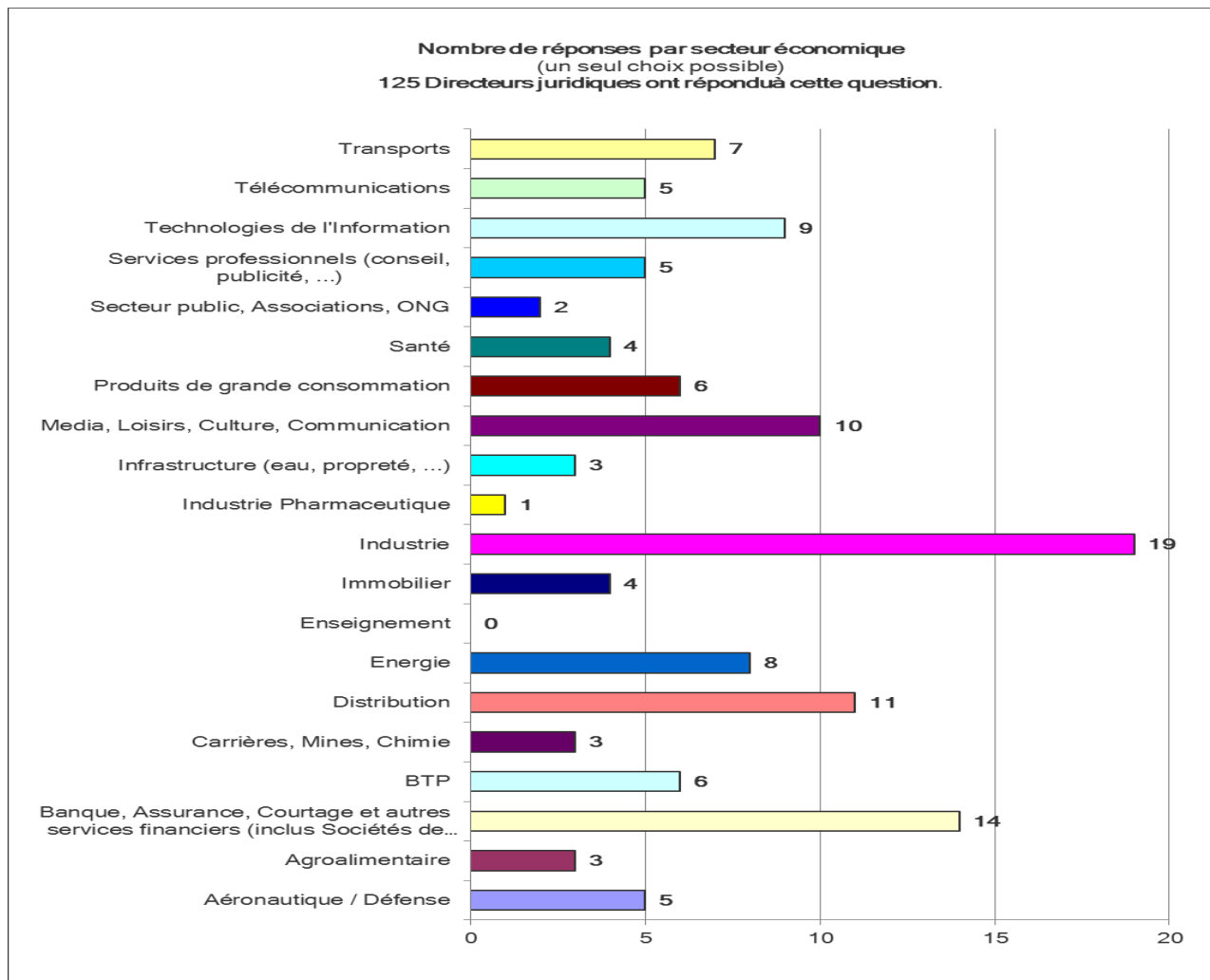
La moyenne d'une distribution n'est pas toujours le meilleur indicateur : la médiane est souvent plus pertinente. »

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>

Annexe 3

Les sociétés du panel

1/2

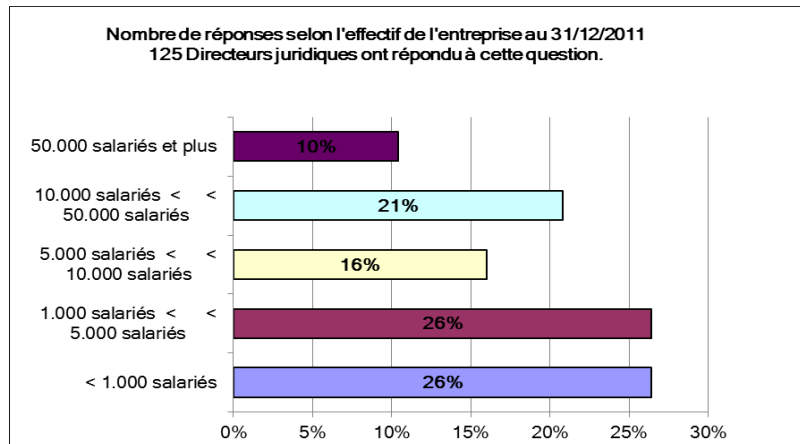


Annexe 3

Les sociétés du panel

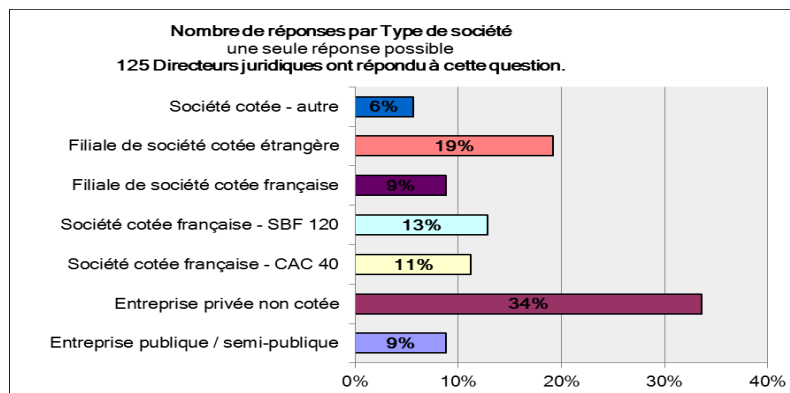
2/2

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.