

# ENQUÊTE RÉMUNÉRATION 2025

- JURISTES
- RESPONSABLES  
JURIDIQUES
- DIRECTEURS  
JURIDIQUES



## La rémunération des juristes d'entreprise en toute transparence

Le métier de juriste d'entreprise connaît une transformation sans précédent. Exposé à l'intensification des normes et des risques, mais aussi à l'essor de l'IA et des enjeux ESG-RSE, il s'impose de plus en plus comme un pilier de la stratégie d'entreprise, aux frontières du business, du droit, de la gouvernance, et du risque.

La reconnaissance du rôle des juristes et des responsables et directeurs juridiques passe aussi par une juste valorisation de leurs compétences, y compris en matière de rémunération. C'est l'ambition de cette étude : offrir un panorama fiable et actualisé des pratiques salariales dans les directions juridiques, à tous niveaux de responsabilités. Elle éclaire les écarts, met en lumière les dynamiques de progression, et identifie les leviers les plus structurants, alors même que la directive sur la transparence des rémunérations appelle à plus de clarté et d'équité dans les politiques RH.

Cette enquête de référence depuis 1985 s'adresse à toutes celles et ceux qui souhaitent disposer de repères concrets pour comprendre, évaluer et anticiper l'évolution de la fonction juridique en entreprise.

### \*MÉTHODOLOGIE

Cette étude est la synthèse d'un questionnaire en ligne auto-administré diffusé entre mars et avril 2025 auprès des juristes d'entreprise. Les résultats s'appuient sur l'analyse de 1 023 réponses. Ils ont été consolidés autour de trois profils principaux : juriste (452 répondants), responsable juridique (245 répondants) et directeur juridique (213 directeurs juridiques répondants, 18 general counsels et 18 secrétaires généraux), afin de permettre une lecture claire et comparative avec l'édition 2019 de l'enquête. Ce à quoi s'ajoutent les profils Compliance (24 compliance officers et 18 directeurs de la compliance).

Les répondants exercent dans des entreprises de toutes tailles, cotées ou non, et issues d'une grande variété de secteurs d'activité.

### NOS EXPERTS



**Besma Boumaza**  
Vice-présidente de l'AFJE et directrice juridique et compliance groupe & secrétaire du conseil d'administration du groupe Accor



**Marie Hombrouck**  
Fondatrice du cabinet Atorus Executive



**Martial Houlle**  
Président du Cercle Montesquieu et secrétaire général du groupe Altitude



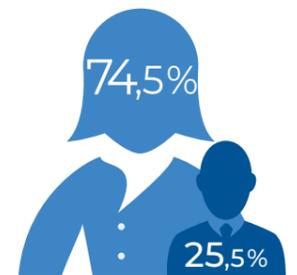
**Carine Paugnat**  
Directrice marketing et **Grégoire Hanquier**  
Directeur produits et production, Lamy Liaisons

### AVERTISSEMENT

Les données analysées sont déclaratives. Des retraitements ont été effectués pour homogénéiser les données et corriger les saisies manifestement erronées. En raison de la petite taille de l'échantillon dans certains tris croisés, les chiffres présentés doivent être compris comme des ordres de grandeur fiables, représentatifs d'une tendance, et non comme des données absolues.

## LE JURISTE D'ENTREPRISE EN 2025

**33 ANS**  
ÂGE MÉDIAN



Des missions généralistes  
**55%**

**97,5%** Bac+5 et plus  
**42%** Double diplôme  
**12%** Capa

**SALAIRE BRUT FIXE MOYEN**  
**53 921€** **+6,5%**

**62% ont une part variable** dont :  
de 0,1 à 5% pour **25,5%**  
de 5,1 à 10% pour **22%**  
basée notamment sur  
**la performance personnelle 46%**  
**la performance de l'entreprise 38,5%**

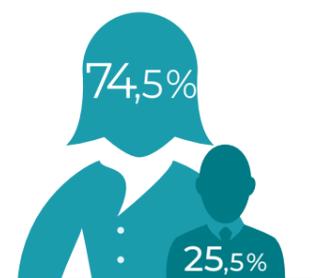
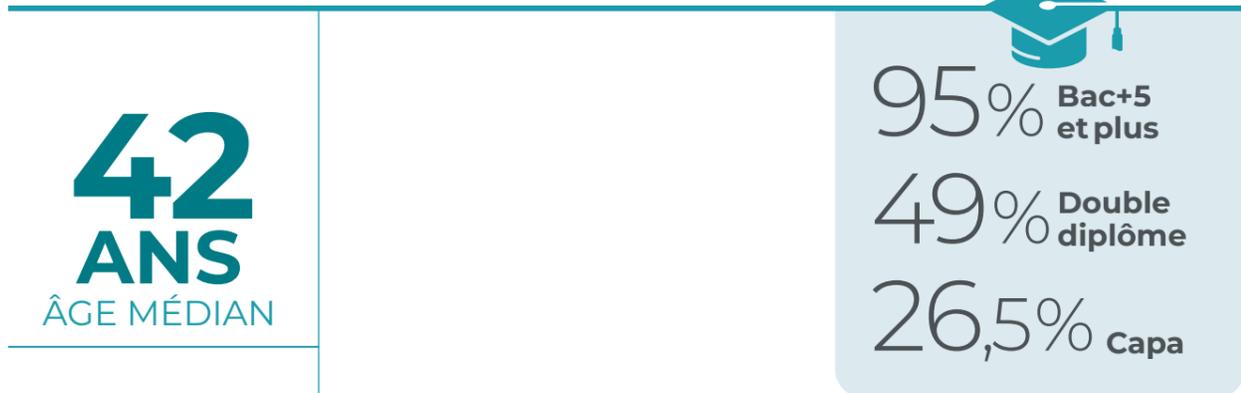
**64%** **+3% EN MOYENNE**  
**ont été augmentés en 2024**

**SECTEURS LES PLUS RÉMUNÉRATEURS**

**TECH**  
**ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES**  
**INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE**

# LE RESPONSABLE JURIDIQUE EN 2025

# LE DIRECTEUR JURIDIQUE EN 2025



**72,5% ont une part variable** dont:  
de 0,1 à 5% pour **19%**  
de 5,1 à 10% pour **27%**  
basée notamment sur  
la performance personnelle **51,5%**  
la performance de l'entreprise **36,5%**

**44,5%**  
SONT AU COMEX

**83,5% ont une part variable** dont:  
de 5,1 à 10% et de 20,1 à 30 %  
pour **17%** (ex aequo)  
de 10,1 à 15% pour **18,5%**  
basée notamment sur  
la performance personnelle **48,5%**  
la performance de l'entreprise **41,5%**

## TOP 3 DU RATTACHEMENT

**32%** Présidence/  
direction générale

**24%** Direction financière  
ou administrative

**22%** Direction juridique  
du groupe

## TOP 3 DU RATTACHEMENT

**65%** Présidence/  
direction générale

**15%** Direction financière  
ou administrative

**9%** Secrétariat  
général

**71%** +3,5%\*  
EN MOYENNE  
ont été augmentés en 2024

**72,5%** +3,5%\*  
EN MOYENNE  
ont été augmentés en 2024



# TENDANCES, CE QU'IL FAUT RETENIR

## SPÉCIALISATION: UNE TENDANCE QUI SE CONFIRME

**37%** des juristes sont spécialisés, contre 36% en 2019, et 33% en 2015. La spécialisation laisse progressivement place à une approche plus globale à mesure que l'on accède aux postes de management (45% de juristes spécialisés vs 17% chez les directeurs juridiques).

« Comme toujours, le M&A est en tête des spécialisations (voir p. 9). C'est une matière qui reste très bien valorisée financièrement, parfois même mieux qu'un poste de responsable juridique. Selon les domaines, les niveaux de rémunération peuvent varier fortement, du simple au double! » **MARIE HOMBROUCK**

## UNE PROFESSION FORTEMENT DIPLÔMÉE

**96,5%** ONT UN BAC+5 OU PLUS. Le double diplôme est sur-représenté chez les directeurs juridiques (53,5% vs 42% chez les juristes).

« Face à la montée en complexité des enjeux juridiques, la fonction juridique exige un haut niveau d'expertise, ce qui explique que le M2 devienne de plus en plus la norme. » **BESMA BOUMAZA**

« Cette excellence académique, chez les directeurs juridiques, alliée à leur capacité à conjuguer expertise, vision stratégique et leadership, explique leur positionnement renforcé dans l'organisation. Face à l'intensification des normes, aux enjeux ESG-RSE, géopolitiques et numériques, leur rôle devient plus transversal et structurant que jamais. » **MARTIAL HOULLE**

## LE VARIABLE PREND DU POIDS

**LA RÉMUNÉRATION VARIABLE AUGMENTE À MESURE QUE L'ON PROGRESSE DANS LA HIÉRARCHIE (voir pages 3, 4 et 5).**

Elle pèse davantage dans la rémunération des directeurs juridiques que chez les autres profils. 78% (77% des juristes, 78% des responsables juridiques et 81% des directeurs juridiques) ne sont pas prêts à réduire leur fixe pour augmenter la part variable.

« Une fois le plafond du fixe atteint, le variable devient une vraie opportunité. Prendre un risque, c'est accepter qu'il soit rémunéré. » **MARIE HOMBROUCK**

## CES AVOCATS QUI TOMBENT LA ROBE

**La proportion d'anciens avocats dans la fonction juridique reste stable: un quart des effectifs, comme en 2019.**

Le passage par un cabinet est plus fréquent chez les directeurs juridiques (39%) et les responsables juridiques (28%), contre 14% de juristes. En général, les juristes choisissent d'accumuler quelques années d'expérience en tant qu'avocat avant de bifurquer vers l'entreprise (9% entre 5 et 15 ans d'expérience, et 8% entre 1 et 5 ans).

**La reconversion des avocats s'avère souvent payante :**

les juristes titulaires du Capa ayant exercé gagne 33,5% de plus que les non-titulaires, les responsables juridiques, 16% de plus, et les directeurs juridiques, 7%; pour ces derniers l'expérience à l'étranger peut faire grimper la rémunération de 44,5%. Détails pages 10 à 15.

« Le Capa peut faire la différence, surtout dans les entreprises dotées de grilles salariales intégrant ce diplôme. L'expérience d'avocat est valorisée différemment selon le secteur et le poste : elle est souvent demandée en corporate ou en M&A, mais beaucoup moins en droit administratif ou en droit de l'environnement. Les cabinets anglo-saxons en particulier sont perçus comme une excellente école de rigueur technique et juridique. Pour les entreprises, c'est un gage de sérieux et de sécurité. » **MARIE HOMBROUCK**

## LE JURISTE MASCULIN, UN PROFIL QUI SE RARÉFIE!

**En 2019, deux tiers des juristes d'entreprise étaient des femmes. Elles sont 70,5% en 2025.** La tendance est encore plus marquée avec la nouvelle génération : 74,5% chez les juristes contre 67% chez les directeurs juridiques.

« La féminisation croissante du métier marque un déséquilibre durable. La question n'est pas tant de savoir pourquoi les femmes s'orientent vers ces carrières, que de comprendre pourquoi les hommes les désertent. La valorisation de la filière juridique est un chantier collectif bien engagé depuis des années, mais qui doit désormais franchir un cap pour affirmer plus fortement la place stratégique du droit. » **BESMA BOUMAZA**

## DES RÉMUNÉRATIONS EN HAUSSE PAR RAPPORT À 2019

**50,5%** des juristes (toutes fonctions) ont une perception positive de leur rémunération (stable par rapport à 2019). Logiquement le niveau de satisfaction augmente chez les profils les mieux rémunérés : 63% de satisfaits chez les directeurs juridiques, 48% chez les responsables juridiques, 44% chez les juristes.

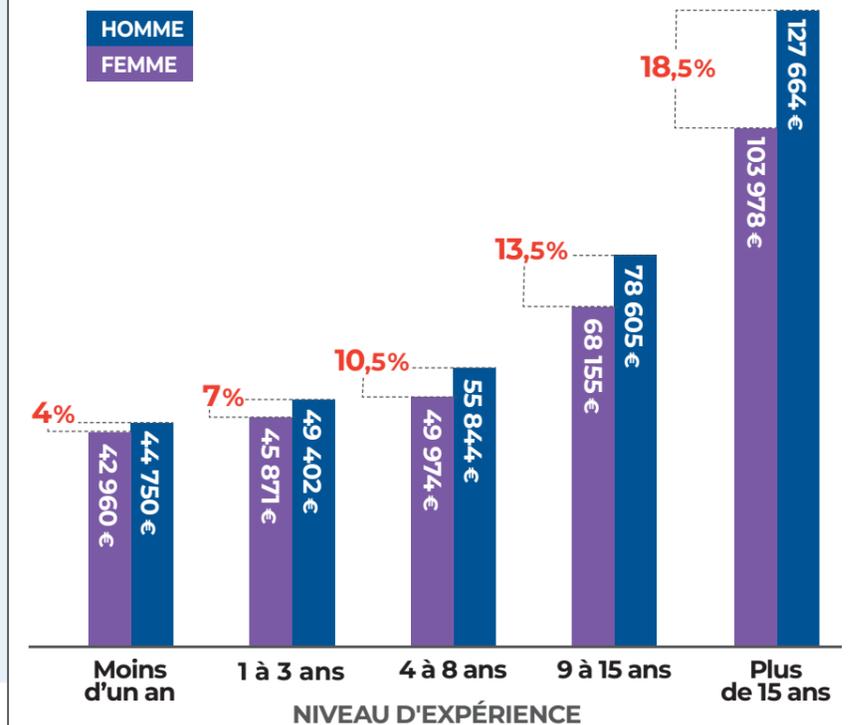
**40%**

**des juristes envisagent une évolution professionnelle dans les 12 mois à venir.**

Ils sont 24% à souhaiter changer d'employeur.

« La stabilité est cohérente : depuis la crise, la fonction juridique dans son ensemble a été revalorisée. Les entreprises ont accordé des hausses de salaires, parfois de 5 à 6%. Dans ces conditions, changer de poste pour gagner 10% ne suffit pas toujours à compenser le risque. » **MARIE HOMBROUCK**

## DES INÉGALITÉS SALARIALES QUI S'AMPLIFIENT AVEC LE TEMPS



**88%** des juristes (toutes fonctions) considèrent que l'IA aura un impact positif sur l'évolution de leur métier.

« L'IA appliquée au droit apparaît dorénavant comme un catalyseur de transformation. Le temps de recherche qui structurait historiquement le métier tend à disparaître au profit d'une logique d'instantanéité. Cela rebat complètement les cartes pour les directions et le directeur juridique, dont le rôle évolue vers celui d'un chef d'orchestre de la transformation, à la croisée du juridique, de la stratégie, de la tech et du management. Les outils d'IA vont aussi transformer la relation avec les cabinets d'avocats : moins de tâches déléguées, plus d'attentes en matière de valeur ajoutée... L'IA est un accélérateur, mais elle ne dispense pas d'exercer son esprit juridique. Elle oblige au contraire à renforcer la matière grise. On entraînera toujours mieux une IA... si l'on continue à entraîner le cerveau des juristes. » **GRÉGOIRE HANQUIER**

# TENDANCES, CE QU'IL FAUT RETENIR

## LA FORMATION, LEVIER D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET DE SALAIRE

**72%** des juristes (toutes fonctions) pensent que la formation continue est un facteur d'évolution dans leur carrière.

«Lorsqu'une revalorisation salariale n'est pas possible, investir dans son employabilité reste une façon concrète de se créer de nouvelles opportunités.» **MARIE HOMBROUCK**

## TOP 4 DES ACTIONS QUI PERMETTENT D'AUGMENTER SON SALAIRE

- Se former: 26%**
  - sur des thématiques juridiques: **8,5%**
  - en management: **7%**
  - pour développer ses soft skills: **5,5%**
  - en finance: **4,5%**

**2 Changer d'employeur: 23%**

**3 Négocier son salaire: 18%**

**4 Valoriser son ancienneté dans l'entreprise: 11%**

« Considérer la formation continue comme un levier d'évolution est révélateur d'un vrai changement d'état d'esprit, amplifié par l'essor de l'IA. Au-delà de l'expertise juridique, les entreprises attendent désormais des juristes une capacité à anticiper, à sécuriser et à proposer des solutions concrètes, ce qui exige le développement de compétences transverses (communication, gestion de projet, etc.) pour rester compétitif et s'adapter aux mutations. Le juriste de demain est un juriste qui comprend les transformations en cours, sait travailler en lien avec les opérationnels, et adopte une posture de partenaire. » **CARINE PAUGNAT**

« Les enjeux juridiques évoluent trop vite pour se reposer sur la seule formation initiale. Le champ d'intervention du juriste d'entreprise ne cesse de s'étendre. Les juristes doivent donc renforcer leurs compétences à la fois techniques et comportementales (communication, management, prise de parole, etc.). Accompagner la montée en compétence des équipes juridiques est un chantier de première importance dont les directions juridiques sont les architectes incontournables, en s'appuyant sur des acteurs tels que l'AFJE, le Cercle Montesquieu ou le groupe Lamy Liaisons Karnov. » **BESMA BOUMAZA**

## AVANTAGES SELON LES PROFILS

(détails à retrouver pages 10 à 15)

« Les postes de direction intègrent systématiquement des accessoires de rémunération, souvent alignés sur les standards du comex. Le véhicule de fonction reste courant, mais les stock-options ou retraites supplémentaires sont en baisse, sauf dans certains secteurs comme le private equity. Mieux vaut raisonner autrement : si le fixe ou les primes sont encadrés, d'autres leviers peuvent être négociés: prime d'arrivée, mobilité, formation... » **MARIE HOMBROUCK**

## UN RATTACHEMENT DÉCISIF

« Cette étude confirme la montée en puissance stratégique des directions juridiques, désormais pleinement intégrées aux organes de décision: rattachement direct au directeur général pour 65 % des directeurs juridiques, présence au comex pour près d'un sur deux, et forte progression des niveaux de rémunération. Cependant, cette reconnaissance reste à consolider: les écarts de rémunération selon le rattachement, la baisse des avantages extra-salariaux et la sous-représentation des juristes dans certaines instances de gouvernance montrent que des marges de progrès subsistent. » **MARTIAL HOULLE**

« La rémunération des directeurs juridiques ne dépend pas seulement de l'expérience, mais du positionnement stratégique de la fonction. Être rattaché au plus haut niveau de l'organigramme fait toute la différence. La présence au comex permet un alignement avec les autres fonctions. L'écart de 23 000 € selon la présence ou non au comex constitue un signal fort de reconnaissance. Cette valorisation est renforcée lorsque les directeurs juridiques pilotent aussi des sujets transverses (conformité, data, risques...). » **BESMA BOUMAZA**

# COMPARAISONS DES SALAIRES BRUTS FIXES MOYENS

Salaire des **juristes** selon leur niveau d'expérience dans les professions juridiques

Salaire moyen	Évolution	Moins d'un an	1-3 ans	4-8 ans	9-15 ans	Plus de 15 ans
53921€	+6,29%	40764€	50875€	54475€	60559€	73839€

Salaire des **juristes spécialisés** selon leur domaine de compétences

Droit des fusions/acquisitions	101133€
Droit immobilier	71198€
Droit des contrats internationaux	60021€
Droit des nouvelles technologies/IA	57774€
Droit des assurances	55089€
Droit boursier/bancaire	54748€
Propriété intellectuelle/industrielle	54561€
Juriste spécialiste	53973€
Droit des contrats	52223€
Droit public et droit public des affaires	52118€
Droit de la construction	51845€
Compliance & social	49924€
Concurrence/ Distribution/ Consommation	49907€
Droit des sociétés/Corporate	47889€
Droit de l'environnement et développement durable	40000€

Facteurs qui font grimper la rémunération

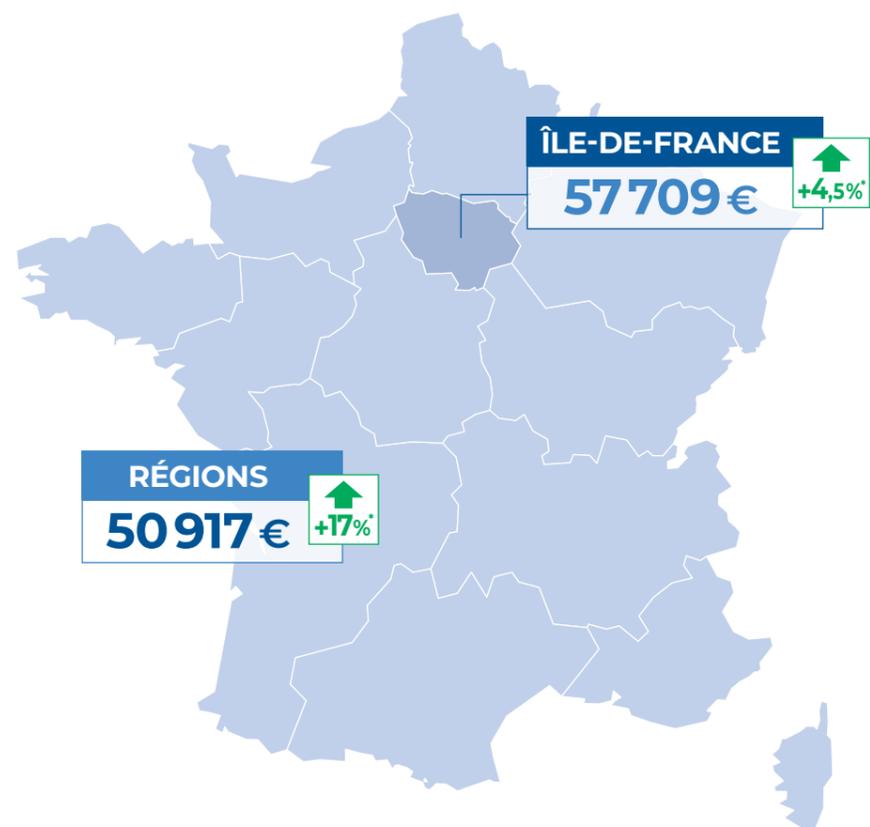
Facteurs	Juristes	Responsables juridiques	Directeurs juridiques
Secteur d'activité	€€€€€€	€€€€€€	€€€€€
Taille de l'équipe managée	—	€€€€€	€€€€€€
Taille de l'entreprise / CA	€€€€€	€€€€€	—
Société cotée	€€€€€	€€€	€€€
Capa + expérience avocat	€€€€€	€€€	€€€
Île-de-France	€€€	€€€	€€€
Spécialité juridique	€€	€€	€€
Périmètre géographique	€€	€€	€€
Rattachement à la direction générale	—	€€€	€€€€€€
Présence au comex	—	—	€€€€€
Ancienneté dans l'entreprise	€	€	€

Compliance officer	82 000€	Salaire de la fonction compliance
Directeur de la compliance	117 800€	

Salaire des **managers juridiques** selon leur ancienneté dans les professions juridiques

	Salaire moyen	Évolution	Moins d'un an	1-3 ans	4-8 ans	9-15 ans	Plus de 15 ans
Responsable juridique	71875€	+2%	54864€	61256€	68012€	74980€	89835€
Directeur juridique	130329€	+1%	84938€	107295€	123904€	13322€	151762€

# FOCUS RÉMUNÉRATION DES JURISTES



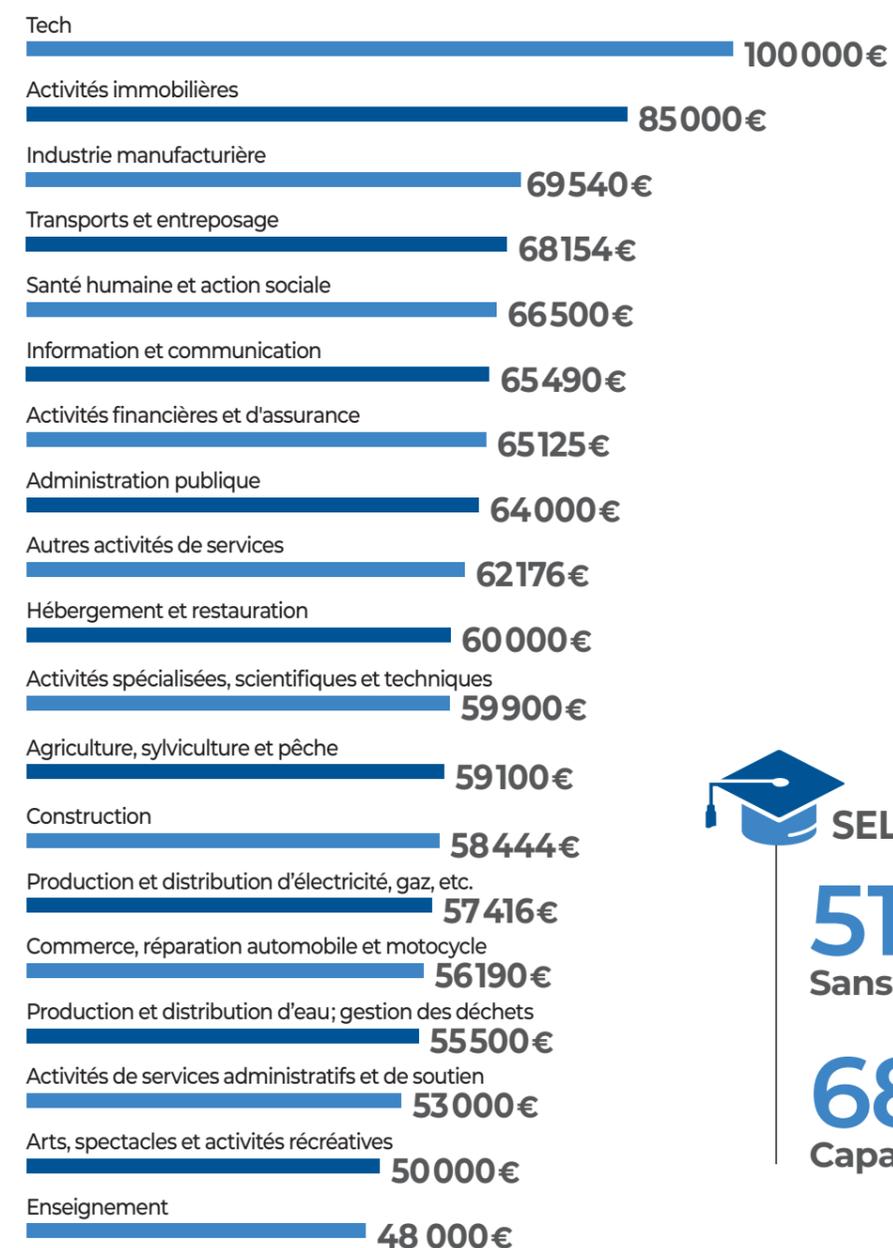
SOCIÉTÉ COTÉE  
**60 332 €**

SOCIÉTÉ NON COTÉE  
**51 501 €**

## SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE

Moins de 10 M€	45 240 €	+3,5%
10-99,9 M€	47 792 €	+3%
100-999 M€	51 149 €	+8%
1-10 Md€	55 099 €	+1%

## SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ



## SELON LE CAPA OU NON

**51 433 €** +7,5%  
Sans Capa

**68 573 €** +11,5%  
Capa avec expérience

## AVANTAGES ANNEXES À LA RÉMUNÉRATION

VOITURE  
DE FONCTION  
**1,5%** ↓ 23%

STOCK-OPTIONS  
**4,5%** ↓ 17,5%

RETRAITE  
SURCOMPLÉMENTAIRE  
**5%** ↓ 17%

FORMATIONS  
**6,5%**

PRIME  
**18%**

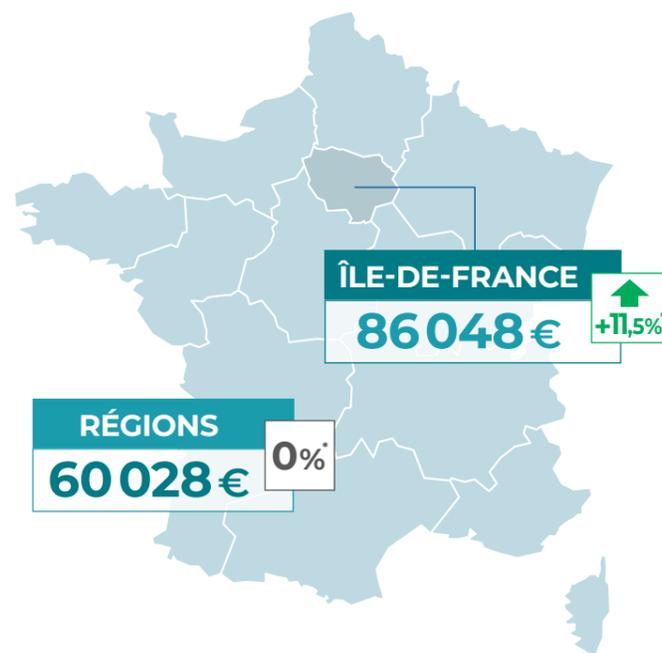
RTT  
**42,5%**

# FOCUS

## RÉMUNÉRATION DES RESPONSABLES JURIDIQUES

### SELON LE NOMBRE DE JURISTES MANAGÉS

Nombre de juristes managés	Salaire moyen
1	55 406 €
2	65 032 €
3	63 662 €
4	70 667 €
5	77 860 €
6 À 10	84 088 €
11 À 50	82 271 €
Plus de 50	87 740 €



### SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE

Moins de 10 M€	60 500 €	+16,5%
10-99,9 M€	59 438 €	-2%
100-999 M€	67 311 €	-0,5%
1-10 Md€	80 445 €	+3%

### SOCIÉTÉ COTÉE

86 077 €

### SOCIÉTÉ NON COTÉE

68 755 €

### SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ



### SELON LE CAPA OU NON

68 439 € +1%

Sans Capa

79 170 € -3,5%

Capa avec expérience

### AVANTAGES ANNEXES À LA RÉMUNÉRATION

FORMATIONS

4%

RETRAITE SURCOMPLÉMENTAIRE

5% -48,5%

STOCK-OPTIONS

5% -56%

VOITURE DE FONCTION

8% -18%

PRIME

16%

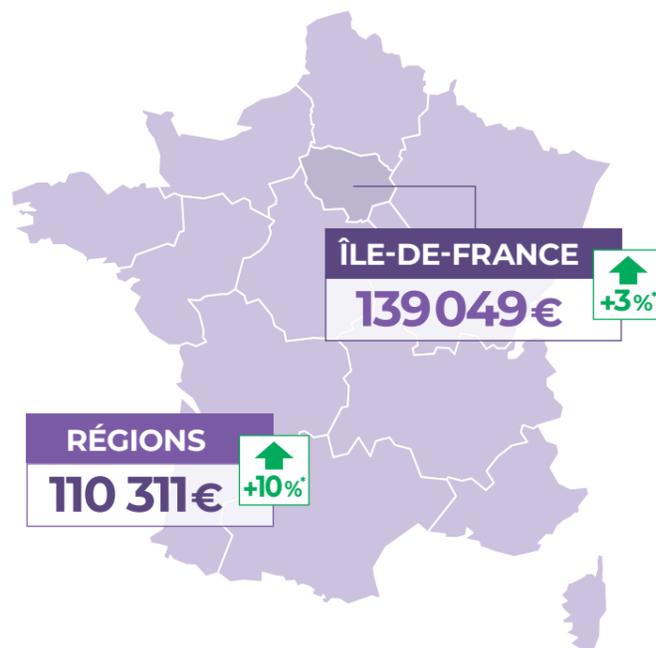
RTT

37,5%

# FOCUS RÉMUNÉRATION DES DIRECTEURS JURIDIQUES

## SELON LE NOMBRE DE JURISTES MANAGÉS

Nombre de juristes managés	Salaire moyen
0	114 999 €
1	103 511 €
2	112 822 €
3	121 085 €
4	119 845 €
5	127 349 €
6 À 10	141 246 €
11 À 50	155 468 €
51 À 100	162 000 €
101-200	300 000 €
201-300 et plus	325 000 €



## PRÉSENCE AU COMEX

OUI **143 498 €**  
NON **120 526 €**

## SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE

Moins de 10 M€	111 250 €	+15%
10-99,9 M€	116 000 €	+28,5%
100-999 M€	126 427 €	+13,5%
1-10 Md€	141 795 €	-4%

## SOCIÉTÉ COTÉE

**143 498 €**

## SOCIÉTÉ NON COTÉE

**120 526 €**

## AVANTAGES ANNEXES À LA RÉMUNÉRATION

RETRAITE  
SURCOMPLÉMENTAIRE  
**12%**

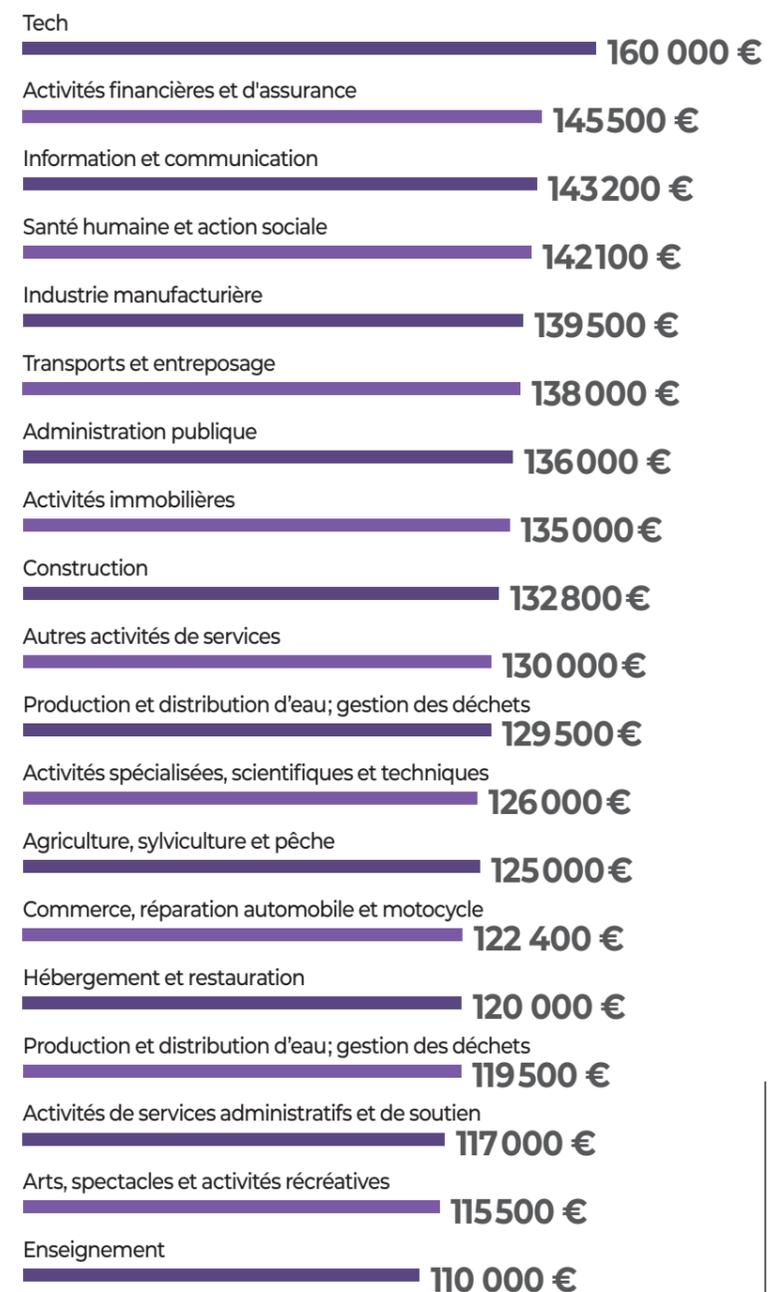
PRIME  
**21%**

STOCK-OPTIONS  
**24%** ↓ 12%

RTT  
**44%**

VOITURE  
DE FONCTION  
**50%** ↓ 14%

## SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ



## SELON LE CAPA OU NON

**128 176 €**

Sans Capa

**130 900 €**

Capa avec exercice

**189 000 €**

Capa avec expérience  
à l'étranger

## EN FONCTION DU RATTACHEMENT

Présidence/ Direction générale	154 615 €	↑ 13%
Secrétariat général	146 800 €	↓ 9,5%
Direction financière administrative	112 394 €	0%
Direction juridique du groupe	115 750 €	↑ 0,5%
Direction de BU/ opérationnelle	115 000 €	↑ 36%



**F**orte de ses 7 000 adhérents, l'AFJE représente et promeut, depuis plus de 50 ans, la profession de juriste d'entreprise et son rôle stratégique au service de la compétitivité des entreprises.

Ses missions :

- › Représenter et fédérer les juristes d'entreprise
- › Promouvoir leur statut et leur code de déontologie
- › Promouvoir la fonction juridique auprès des acteurs de l'entreprise et de l'économie
- › Renforcer les liens avec les autres professions du droit
- › Développer l'expertise juridique et les soft skills des adhérents
- › Être un interlocuteur clé auprès des institutions françaises et internationales
- › Imaginer et anticiper les directions juridiques de demain.

[www.afje.org](http://www.afje.org)



**L**e Cercle Montesquieu rassemble depuis plus de trente ans les directeurs juridiques et secrétaires généraux pour promouvoir le droit comme levier stratégique. Espace d'échanges, de veille et d'influence, il valorise le rôle de dirigeant du directeur juridique, anticipe les mutations réglementaires et technologiques, et agit en interlocuteur reconnu des pouvoirs publics.

Le Cercle accompagne la transformation des métiers du droit dans un monde en constante évolution.

[www.cercle-montesquieu.fr](http://www.cercle-montesquieu.fr)



**ATORUS EXECUTIVE**

**M**arie Hombrouck, ancienne avocate en M&A, fonde Atorus Executive en 2017 avec l'ambition de redéfinir les standards du recrutement juridique, RH, fiscal et compliance en CDI, CDD et management de transition. En quelques années, le cabinet s'impose comme la référence en management de transition sur ces fonctions stratégiques.

Le cabinet intervient sur des missions en CDI, CDD, et management de transition, avec une approche centrée sur l'humain. L'équipe met un point d'honneur à accompagner candidats et clients avec réactivité et conviction, s'appuyant sur une connaissance approfondie du marché et des talents disponibles.

[www.atorusexecutive.com](http://www.atorusexecutive.com)



**D**epuis plus de 130 ans, notre vocation est d'accompagner les professionnels du droit. Nous sommes aux côtés de celles et ceux qui croient au progrès et comprennent que le droit, dans toutes ses formes et spécialités, est non seulement un pilier fondamental de nos sociétés, mais aussi un moteur essentiel de leur évolution. Notre mission est d'éclairer, de former et de vous tenir informés en continu de toutes les évolutions juridiques et normatives.

Pour la mener à bien, nous mettons à votre disposition 3 plateformes d'information juridique innovantes enrichies par l'IA et spécialisées par métier.

[www.lamy-liaisons.fr](http://www.lamy-liaisons.fr)