

LIVRE BLANC | AXE GOVERNANCE

L'architecture de gouvernance

Comment structurer son entreprise sans recruter immédiatement
une direction juridique complète

Claudine Eutedjian

Fondatrice d'AXE Governance

Version finale — août 2026

Sommaire

Introduction — Faut-il vraiment recruter une direction juridique ?

I. Quand l'entreprise se complexifie plus vite que son organisation

II. Construire une architecture de gouvernance

III. Structurer progressivement, avant de recruter

Conclusion — Où en est réellement votre entreprise ?

LA QUESTION DIRECTRICE

Avant de demander « qui faut-il recruter ? », l'entreprise doit pouvoir répondre à une question plus simple et plus exigeante : « quelle organisation faut-il construire ? »

Introduction — Faut-il vraiment recruter une direction juridique ?

Une entreprise peut continuer à fonctionner longtemps avec une organisation juridique et une conformité largement informelles. Elle ne fonctionne pas pour autant sans organisation : elle s'appuie sur des habitudes, des personnes-clés et des arbitrages quotidiens que personne n'a réellement dessinés.

Au démarrage, cette souplesse est souvent un avantage. Le dirigeant décide vite, le directeur financier traite les contrats les plus sensibles, les équipes opérationnelles connaissent les usages des clients et un conseil extérieur intervient lorsqu'un sujet dépasse les compétences disponibles. L'organisation est légère parce que l'activité l'est encore.

Puis l'entreprise grandit. Elle ouvre un nouveau site, intervient dans un secteur plus exigeant, répond à des appels d'offres plus structurés, signe avec de grands donneurs d'ordre ou se développe à l'international. Le nombre de décisions augmente, les exigences documentaires se multiplient et les responsabilités deviennent plus difficiles à lire. Pourtant, l'organisation reste souvent celle d'une entreprise plus petite.

C'est alors qu'apparaît une question apparemment évidente : faut-il recruter une direction juridique ? La réponse n'est pas toujours oui — ou, plus exactement, pas toujours immédiatement. Recruter avant d'avoir clarifié les besoins peut conduire à concentrer sur une personne un ensemble hétérogène de sujets, sans mandat clair, sans circuits de décision et sans moyens adaptés. À l'inverse, différer indéfiniment toute structuration entretient une dépendance aux personnes et expose l'entreprise à des coûts qu'elle ne mesure pas.

Le véritable enjeu consiste donc à construire une architecture de gouvernance : définir qui fait quoi, qui décide, qui contrôle, comment l'information circule, quelles preuves doivent être conservées et quelles ressources sont nécessaires. Cette architecture permet d'organiser l'existant, de sécuriser les priorités et, le moment venu, de recruter sur la base d'un besoin objectif.

UN BESOIN OBJECTIF

Le Benchmark Fonctions Éthique & Conformité 2024 du CEA le formule explicitement : 44 % des répondants évoquent l'inflation réglementaire et la difficulté à « penser une gouvernance qui couvre l'ensemble des problématiques » ; 33 % citent le manque de ressources humaines et 33 % l'extension du champ de l'éthique et de la conformité.

Quand l'entreprise se complexifie plus vite que son organisation

*Reconnaître les signaux avant que l'incident, le client ou l'audit ne fasse le
diagnostic à la place de l'entreprise.*

1. Les symptômes d'une organisation qui a atteint ses limites

L'absence de direction juridique formalisée n'est pas, en elle-même, un problème. De nombreuses entreprises savent répartir efficacement les sujets entre la direction, la finance, les ressources humaines, les achats, le commerce, la qualité et des conseils extérieurs. La difficulté commence lorsque cette répartition n'est plus comprise, maîtrisée ou adaptée au volume des décisions.

Des responsabilités connues seulement de ceux qui les exercent

Dans l'organisation informelle, les responsabilités existent, mais elles sont rarement explicites. Une personne relit les contrats « parce qu'elle l'a toujours fait ». Une autre répond aux questionnaires de conformité parce qu'elle possède les documents historiques. Le dirigeant reste le point de passage obligé de décisions qui pourraient être déléguées, tandis que certaines décisions sont prises sans qu'il sache qu'elles nécessitaient son arbitrage.

Ce système peut paraître efficace tant que les personnes sont disponibles et que les situations restent familières. Il révèle sa fragilité lors d'une absence, d'un départ, d'une acquisition ou d'un changement d'échelle. L'entreprise découvre alors que sa mémoire organisationnelle était, en réalité, la mémoire de quelques individus.

Des décisions dispersées et difficilement traçables

Un même sujet peut être traité successivement par le commerce, la direction financière, les opérations et un conseil extérieur, sans qu'aucun acteur ne dispose d'une vision complète. Les arbitrages circulent par courriel, messagerie instantanée ou échanges oraux. La version finale d'un contrat n'est pas toujours identifiée ; la justification d'une dérogation se perd ; la décision prise pour un site n'est pas connue des autres.

Le problème n'est pas uniquement documentaire. Lorsque personne ne sait précisément à quel moment un sujet doit être remonté, validé ou contrôlé, l'entreprise ne maîtrise plus vraiment son processus de décision.

Des exigences externes qui dépassent le fonctionnement interne

Les grands clients, les partenaires financiers, les assureurs et les autorités ne demandent pas seulement à l'entreprise de respecter des règles. Ils lui demandent de démontrer comment elle les respecte : politiques, procédures, attestations, délégations, contrôles, cartographies, preuves de formation et indicateurs de suivi.

Lorsque ces éléments ont été produits séparément, à des moments différents et pour répondre à une urgence, l'entreprise dispose parfois de nombreux documents sans disposer d'un système cohérent. Elle

répète les mêmes recherches à chaque questionnaire fournisseur, mobilise plusieurs services et donne des réponses qui peuvent varier d'un interlocuteur à l'autre.

SIGNAL RÉVÉLATEUR

Le nombre de documents n'est pas un indicateur de maturité. Une entreprise peut être très documentée et rester incapable d'expliquer simplement qui décide, sur quels critères et avec quel contrôle.

2. Les coûts et les risques invisibles de l'organisation informelle

Lorsque l'on parle de risque juridique ou de conformité, l'attention se porte spontanément sur la sanction, le contentieux ou l'amende. Ces événements existent, mais ils sont souvent précédés par une accumulation de coûts plus ordinaires : temps perdu, décisions retardées, renégociations, incohérences et opportunités commerciales manquées.

Le temps absorbé par la recherche et la reconstitution

Chaque demande externe déclenche une enquête interne : qui possède la dernière politique ? Qui a validé cette clause ? Une délégation existe-t-elle ? Quel engagement a été pris auprès du client ? Pris isolément, chaque épisode paraît gérable. Additionnés sur une année, ces épisodes représentent un coût significatif et détournent des fonctions déjà sollicitées de leur cœur de métier.

La variabilité des décisions

Sans critères d'arbitrage partagés, deux situations comparables peuvent recevoir deux réponses différentes. Un commercial accepte une clause qu'un autre refuse ; un site applique une procédure que le site voisin ignore ; un risque est remonté parce qu'une personne le connaît, tandis qu'un risque équivalent reste sous le radar. Cette variabilité fragilise la négociation, la relation client et la capacité de la direction à assumer une ligne cohérente.

La dépendance aux personnes

L'expertise individuelle est indispensable, mais elle ne peut tenir lieu d'organisation. Lorsque la connaissance d'un processus, d'un contrat ou d'un engagement repose sur une seule personne, l'entreprise porte un risque de continuité. Ce risque ne se matérialise pas seulement en cas de départ : une surcharge, une absence ou un changement de priorité suffit à bloquer le circuit.

Le risque commercial, souvent sous-estimé

La conformité est de plus en plus souvent une condition d'accès au marché. Une réponse incomplète à un questionnaire, l'impossibilité de produire une preuve dans les délais ou l'absence de gouvernance lisible peuvent retarder une contractualisation, réduire la confiance du client ou écarter l'entreprise d'un appel d'offres. La perte ne prend alors pas la forme d'une sanction : elle prend la forme d'un chiffre d'affaires qui ne sera pas réalisé.

LE COÛT INVISIBLE

Une organisation informelle coûte rarement par une seule dépense spectaculaire. Elle coûte par la répétition de micro-frictions, par la lenteur des arbitrages et par les occasions auxquelles l'entreprise renonce faute de pouvoir démontrer suffisamment vite qu'elle est prête.

3. Le moment où le dirigeant comprend qu'il faut structurer

Il n'existe pas de seuil universel de chiffre d'affaires ou d'effectif à partir duquel une direction juridique devient obligatoire ou évidente. Deux entreprises de taille comparable peuvent avoir des besoins très différents selon leur secteur, leur implantation, leurs clients, leur exposition réglementaire ou la complexité de leurs contrats.

Le basculement est souvent provoqué par un événement concret : un appel d'offres stratégique, une demande client inhabituelle, une opération de croissance externe, une implantation internationale, un audit, un incident ou le départ d'une personne-clé. L'événement ne crée pas toujours le besoin ; il rend visible un besoin qui existait déjà.

La tentation est alors de chercher immédiatement une personne capable de « prendre tous les sujets ». Or une fiche de poste ne peut compenser l'absence d'architecture. Avant de recruter, le dirigeant doit savoir ce qu'il confie, avec quel mandat, à l'interface de quelles fonctions et pour quels résultats attendus.

La bonne question n'est donc pas : « Avons-nous assez de dossiers pour occuper un juriste ? » Elle est : « Quelles décisions, quels risques et quelles exigences avons-nous besoin d'organiser — et quelle combinaison de ressources peut le faire efficacement ? »

PARTIE II

Construire une architecture de gouvernance

Rendre lisibles les responsabilités et les circuits de décision avant de choisir un organigramme ou un outil.

1. Ce que recouvre l'architecture de gouvernance

La gouvernance est souvent réduite aux organes sociaux, au conseil d'administration ou aux relations entre associés. Ces dimensions sont essentielles, mais elles ne décrivent qu'une partie de la réalité. Dans l'activité quotidienne, la gouvernance se manifeste chaque fois qu'une décision doit être préparée, arbitrée, exécutée, contrôlée et assumée.

Une architecture de gouvernance ne consiste donc pas à ajouter une couche de procédure. Elle relie les règles aux décisions réelles de l'entreprise. Elle répond à six questions simples, dont les réponses sont rarement simples.

Les rôles. Qui porte le sujet, qui contribue et qui doit être consulté ?

Les responsabilités. Qui répond du résultat, du respect du cadre et de la continuité du processus ?

Les décisions. Qui peut décider seul, qui doit valider et quels seuils imposent une remontée ?

L'information. Quelles informations doivent circuler, vers qui, à quel moment et sous quelle forme ?

La preuve et le contrôle. Comment l'entreprise démontre-t-elle ce qu'elle a décidé et vérifie-t-elle que le dispositif fonctionne ?

Les ressources. Quelles compétences, quels outils et quel temps sont nécessaires pour tenir le dispositif dans la durée ?

Ces éléments forment un système. Clarifier une responsabilité sans organiser l'information ne suffit pas. Installer un outil sans définir le processus qu'il doit soutenir déplace la confusion au lieu de la résoudre. Rédiger une procédure sans donner aux acteurs le temps, l'autorité ou la compétence pour l'appliquer produit une conformité de papier.

DÉFINITION DE TRAVAIL

L'architecture de gouvernance est l'organisation cohérente des rôles, décisions, informations, contrôles, outils et ressources qui permet à l'entreprise de transformer ses obligations et ses choix en pratiques maîtrisées.

2. Passer de fonctions dispersées à une organisation cohérente

Structurer ne signifie pas nécessairement centraliser. Dans une PME ou une ETI, une grande partie des responsabilités restera légitimement répartie entre les fonctions : les achats pour l'évaluation des fournisseurs, les ressources humaines pour certaines obligations sociales, la qualité pour les systèmes

documentaires, la finance pour les délégations et contrôles financiers, les opérations pour l'application sur le terrain.

L'enjeu est de rendre cette répartition visible et de créer les interfaces qui lui manquent. Il faut distinguer ce qui peut être traité au plus près de l'activité, ce qui nécessite une expertise spécialisée et ce qui doit être arbitré par la direction. Une organisation cohérente ne retire pas leur responsabilité aux opérationnels ; elle leur donne un cadre pour l'exercer.

ORGANISER LES RELAIS

Le même Benchmark montre que les directions éthique et conformité des grands groupes répondants s'appuient, au-delà de leurs équipes centrales, sur des relais dans les filiales, pays et unités opérationnelles ; 79 % disposent également d'un réseau d'ambassadeurs. Ces chiffres ne constituent pas une norme pour les PME et ETI. Ils confirment un principe : une fonction centrale ne suffit pas si les rôles, les liens fonctionnels et les circuits de remontée ne sont pas organisés.

Partir du fonctionnement réel

Le premier travail n'est pas de dessiner l'organisation cible, mais de cartographier l'organisation telle qu'elle fonctionne. Qui est sollicité aujourd'hui ? Sur quels sujets ? Où les décisions se bloquent-elles ? Quelles tâches sont dupliquées ? Quels sujets n'ont aucun propriétaire ? Quels arbitrages remontent trop haut — ou pas assez haut ?

Cette cartographie doit accepter les écarts entre les documents officiels et les pratiques. L'objectif n'est pas de désigner les « mauvais élèves », mais de comprendre les mécanismes sur lesquels l'entreprise s'appuie réellement. On ne peut sécuriser que ce que l'on accepte d'observer.

Définir les interfaces, pas seulement les propriétaires

Attribuer un sujet à une fonction est insuffisant si l'on ne précise pas les moments où d'autres fonctions doivent intervenir. Un contrat commercial, par exemple, engage à la fois le commerce, les opérations, la finance, la qualité, la cybersécurité ou la direction. L'architecture doit déterminer quand ces expertises entrent dans le circuit et qui tranche lorsqu'elles conduisent à des positions différentes.

Organiser la mémoire de l'entreprise

La gouvernance suppose enfin que les décisions importantes puissent être retrouvées et comprises. Il ne s'agit pas de tout archiver indistinctement, mais d'identifier les versions de référence, les preuves nécessaires, la raison des dérogations et les engagements pris. Cette mémoire réduit la dépendance aux individus et accélère les réponses aux clients, auditeurs ou partenaires.

3. Dimensionner l'organisation selon les besoins réels

Une architecture utile doit être proportionnée. Trop légère, elle laisse subsister les mêmes angles morts. Trop complexe, elle détourne les équipes de l'activité, alimente les contournements et crée une illusion de maîtrise. La proportionnalité ne signifie pas faire le minimum ; elle signifie concentrer l'effort là où la complexité, l'exposition et l'enjeu commercial le justifient.

Le modèle d'activité. Nature des produits et services, durée des engagements, poids des contrats, dépendance à quelques clients ou fournisseurs.

L'environnement. Secteur réglementé, exigences des donneurs d'ordre, marchés publics, export, implantation internationale ou traitement de données sensibles.

La structure. Nombre de sites et de filiales, autonomie locale, croissance externe, hétérogénéité des pratiques et fréquence des décisions transverses.

La maturité existante. Compétences internes, qualité des processus, disponibilité des preuves, capacité de pilotage et culture de remontée des difficultés.

Le bon niveau d'organisation n'est donc pas déterminé par une taille abstraite. Il résulte d'un diagnostic croisé : ce que l'entreprise doit maîtriser, ce qu'elle maîtrise déjà et les conséquences d'un écart. Ce diagnostic est précisément ce qui permet de choisir ensuite entre organisation interne, appui externe, outils et recrutement.

Structurer progressivement, avant de recruter

Construire une trajectoire réaliste entre le bricolage permanent et la création immédiate d'une direction complète.

1. Sortir du choix binaire

Le débat est souvent posé en termes trop simples : soit l'entreprise continue à faire avec les moyens du bord, soit elle recrute un responsable juridique chargé de reprendre l'ensemble. Entre ces deux options existe pourtant un continuum de solutions, qui peuvent être combinées et faire évoluer l'organisation par étapes.

La première étape consiste à stabiliser ce qui ne peut plus attendre. Il peut s'agir de sécuriser le circuit de validation des contrats, de centraliser les documents exigés par les clients, de formaliser des délégations ou d'attribuer clairement la responsabilité d'un risque prioritaire. Le choix dépend du diagnostic, pas d'un catalogue standard de procédures.

Cette logique progressive présente un avantage décisif : elle produit de l'information sur le besoin futur. Une fois les flux rendus visibles, l'entreprise sait mieux quels sujets sont récurrents, quelles compétences lui manquent, quel volume doit être absorbé et où se situe la valeur d'une ressource interne permanente.

PRINCIPE D'ACTION

Commencer par rendre le besoin lisible. Puis choisir les ressources. L'ordre inverse transforme souvent le recrutement en tentative de réparation d'un système que personne n'a encore défini.

2. Les scénarios possibles

Les scénarios ci-dessous ne sont ni exclusifs ni définitifs. Une entreprise peut commencer par clarifier son organisation interne, recourir temporairement à une ressource externe, déployer un outil ciblé puis recruter lorsque le besoin est suffisamment stable. La pertinence tient moins au scénario choisi qu'à sa cohérence avec l'architecture recherchée.

Scénario A — Organiser et outiller l'existant

Ce scénario convient lorsque les compétences existent déjà mais que leur intervention manque de coordination. L'entreprise clarifie les rôles, définit des seuils d'escalade, harmonise quelques modèles et organise un espace de référence. Elle peut désigner un pilote interne sans lui attribuer artificiellement l'ensemble des responsabilités.

Scénario B — Renforcer ponctuellement les compétences

Lorsque le besoin est ciblé, une montée en compétence ou un appui spécialisé peut suffire : négociation contractuelle, protection des données, conformité à une exigence client, structuration des délégations ou préparation d'un audit. L'intervention doit toutefois laisser une organisation plus robuste, et pas seulement résoudre le dossier du moment.

Scénario C — Installer une fonction à temps partagé ou externalisée

Une ressource externe récurrente peut assurer le pilotage, coordonner les conseils spécialisés et accompagner la direction dans les arbitrages. Ce modèle est pertinent lorsque l'entreprise a besoin d'une fonction identifiable et d'une continuité, mais pas encore du volume ou de la combinaison de compétences justifiant une équipe complète.

Scénario D — Recruter sur un périmètre objectif

Le recrutement devient pertinent lorsque les besoins récurrents, la nécessité de proximité, la confidentialité, la vitesse d'intervention ou le volume de pilotage justifient une présence interne. L'architecture préparée en amont permet alors de définir un mandat crédible, des interfaces claires, des moyens et des priorités réalistes.

3. Construire une trajectoire réaliste

Une trajectoire de structuration efficace ne cherche pas à tout traiter simultanément. Elle organise une succession d'étapes courtes, chacune produisant un résultat observable. La temporalité doit rester compatible avec les contraintes de l'entreprise : disponibilité des équipes, échéances commerciales, budget et capacité d'appropriation.

Étape 1 — Diagnostiquer. Identifier les flux, responsabilités, irritants, exigences externes et zones de dépendance.

Étape 2 — Prioriser. Choisir les sujets dont l'impact opérationnel, commercial ou juridique justifie une action immédiate.

Étape 3 — Stabiliser. Clarifier les décisions, les propriétaires, les interfaces et les preuves minimales nécessaires.

Étape 4 — Équiper. Sélectionner les modèles, outils et ressources qui soutiennent réellement les processus définis.

Étape 5 — Réévaluer. Mesurer les flux, les délais, les incidents et la charge pour décider de la prochaine étape, notamment d'un recrutement.

La réussite ne se mesure pas au nombre de politiques rédigées. Elle se mesure à la capacité des acteurs à savoir ce qu'ils doivent faire, à obtenir un arbitrage dans un délai compatible avec l'activité et à retrouver la preuve de la décision lorsqu'elle devient nécessaire.

MESURER L'EFFECTIVITÉ

Le Baromètre du climat éthique 2026 du CEA et d'Occurrence résume le décalage par une formule éclairante : « dispositifs solides » mais « culture fragile ». 69 % des répondants connaissent le dispositif d'alerte et 63 % lui font confiance ; parmi ceux qui ne seraient pas prêts à lancer une alerte, 62 % évoquent au moins une défaillance du dispositif. L'existence formelle ne garantit donc ni l'appropriation ni l'efficacité réelle.

LE CRITÈRE DE RECRUTEMENT

On ne recrute pas parce que les sujets juridiques « deviennent nombreux ». On recrute lorsqu'un rôle interne permanent, avec un mandat et des interfaces définis, apporte plus de continuité, de maîtrise et de valeur que les combinaisons de ressources utilisées jusque-là.

Conclusion — Où en est réellement votre entreprise ?

Une organisation informelle n'est pas nécessairement une organisation défailante. Elle devient un risque lorsqu'elle n'est plus proportionnée à la complexité de l'entreprise et que personne ne sait précisément où se situent ses limites.

Le recrutement d'une direction juridique peut constituer une étape importante de développement. Mais il ne remplace pas le travail d'architecture qui permet de définir le rôle, les priorités et les moyens de cette fonction. Ce travail peut — et souvent doit — commencer avant le recrutement.

Les huit questions suivantes ne constituent pas un diagnostic. Elles permettent simplement d'identifier si le fonctionnement actuel mérite d'être examiné plus précisément.

N°	Question	Signal à observer
1	Plusieurs personnes peuvent-elles donner des réponses différentes à une même question juridique ou de conformité ?	Décisions variables
2	Certaines validations dépendent-elles d'une personne dont l'absence bloque immédiatement le circuit ?	Dépendance
3	Les équipes savent-elles précisément quels sujets doivent être remontés à la direction, et à partir de quel seuil ?	Escalade floue
4	Une demande client déclenche-t-elle régulièrement une recherche dispersée de documents et de preuves ?	Temps perdu
5	Les engagements contractuels importants sont-ils identifiables, suivis et accessibles aux fonctions qui doivent les exécuter ?	Mémoire fragmentée
6	Les rôles réels correspondent-ils aux délégations, procédures et organigrammes officiellement établis ?	Écart règle/réalité
7	L'entreprise a-t-elle déjà retardé ou fragilisé une opportunité faute de pouvoir répondre assez vite à une exigence ?	Risque commercial
8	Pouvez-vous expliquer en quelques minutes quelle organisation serait confiée à une future direction juridique ?	Besoin non objectif

Si plusieurs de ces questions appellent une réponse hésitante, le besoin prioritaire n'est pas nécessairement de recruter. Il est d'abord de rendre l'organisation visible, d'identifier ses angles morts et de construire une trajectoire proportionnée.

AXE Flash : objectiver avant de décider

AXE Flash est un diagnostic court de gouvernance opérationnelle destiné aux PME et ETI. À partir d'un questionnaire structuré et d'une analyse contextualisée, il permet d'identifier les principales fragilités de l'organisation, de distinguer les urgences des chantiers de fond et de disposer d'une première feuille de route.

L'objectif n'est pas de plaquer un modèle standard, mais de déterminer le niveau de structuration adapté à l'activité, aux risques et aux ambitions de l'entreprise — qu'il conduise à mieux organiser l'existant, à mobiliser une ressource externe ou à préparer un recrutement.

POUR ALLER PLUS LOIN

AXE Governance accompagne les dirigeants de PME et ETI dans la construction d'une architecture de gouvernance qui fonctionne dans la réalité : responsabilités, circuits de décision, coordination des enjeux juridiques et de conformité, outils et ressources.

Sources citées

Cercle d'Éthique des Affaires, Benchmark Fonctions Éthique & Conformité 2024, version 1, mars 2025. Échantillon : 19 entreprises répondantes ; chiffre d'affaires médian de 6,1 milliards d'euros et effectif médian de 29 000 salariés.

Cercle d'Éthique des Affaires / Occurrence, Baromètre du climat éthique en entreprise, vague 2026, mars 2026. Échantillon : 1 000 salariés d'entreprises de plus de 500 salariés, dont 20 % en ETI de 500 à 4 999 salariés et 80 % dans des entreprises de 5 000 salariés et plus.

AXE Governance

Parce qu'entre la règle et la réalité, il y a la gouvernance.