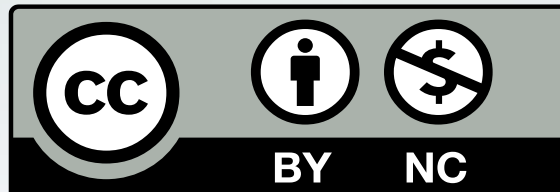




ENQUÊTE **NATIONALE** **CONTRACT MANAGEMENT 2023**

une initiative **e²cm**





Attribution + Pas d'Utilisation Commerciale (BY NC)

Le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre à condition de l'attribuer à son l'auteur en citant son nom et sous réserve qu'il ne s'agisse pas d'une utilisation commerciale.





Méthodologie de l'enquête

Population ciblée | Professionnels du pilotage des cycles de vie contractuels

Temporalité du sondage | 09.11.2022 - 19.04.2023

Périmètre géographique | France

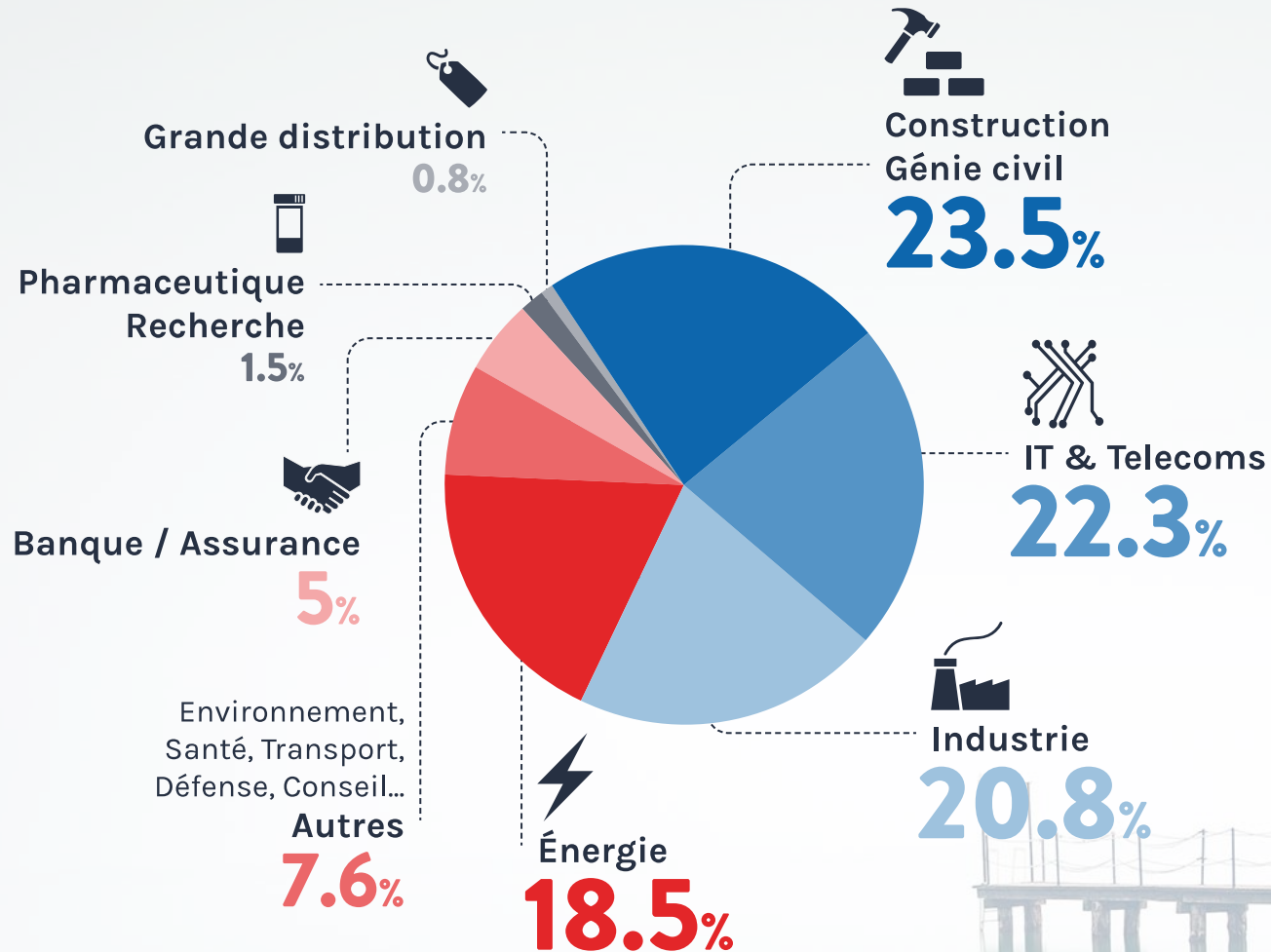
Participants | 260

Modalités de la collecte | Anonyme

Langue utilisée | Français



1. Dans quel secteur d'activité évoluez-vous actuellement ?



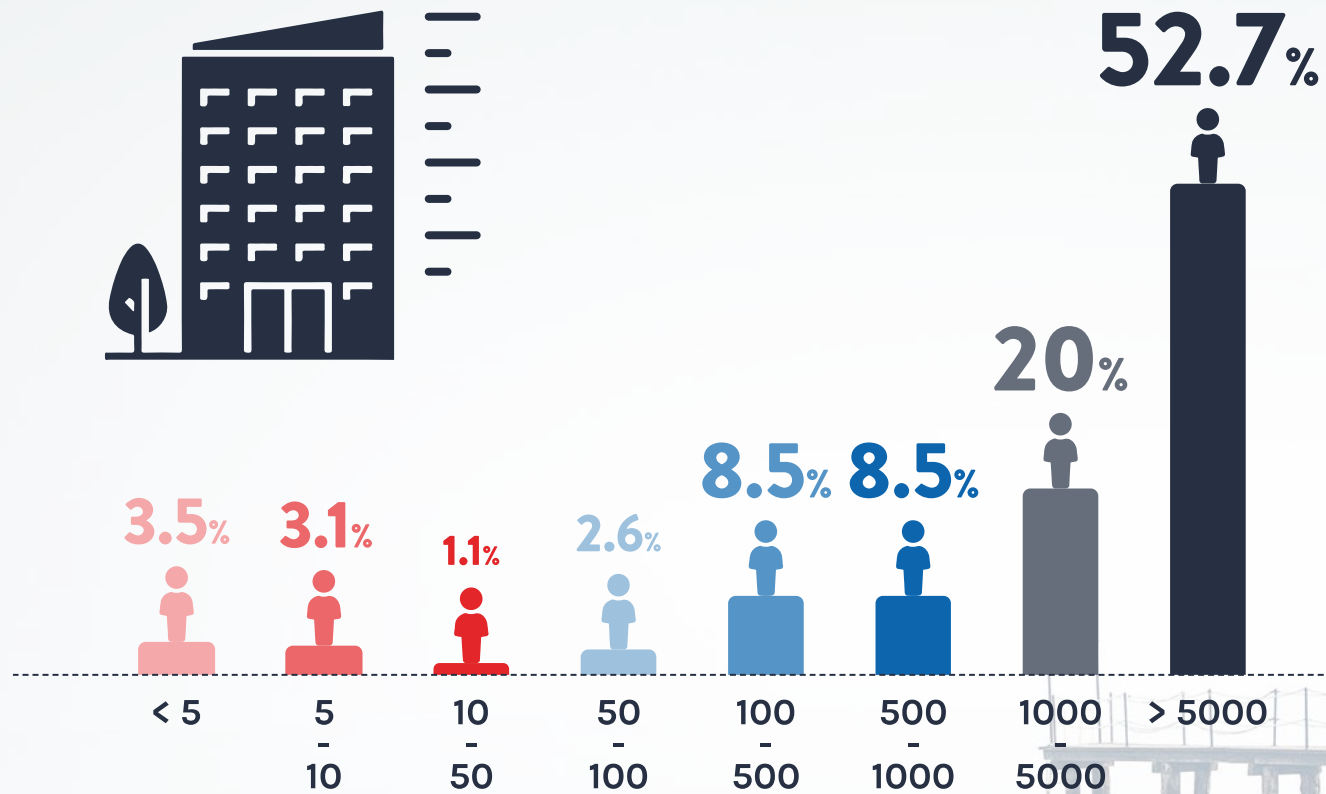
1. Dans quel secteur d'activité évoluez-vous actuellement ?

Analyse des résultats

- La part de l'industrie et de l'énergie diminue (-4%), au profit de l'IT/Télécoms et la Construction (respectivement +1,2% et +1,6%).
- Hausse significative de Banque/Assurances (+2,5%) et des secteurs « Autres » (+2,7%) => la présence sectorielle du Contract Management s'élargit.
- Recherche / Pharmaceutique et Grande distribution demeurent stable.



2. Quelle est la taille de votre organisation en nombre de collaborateurs ?



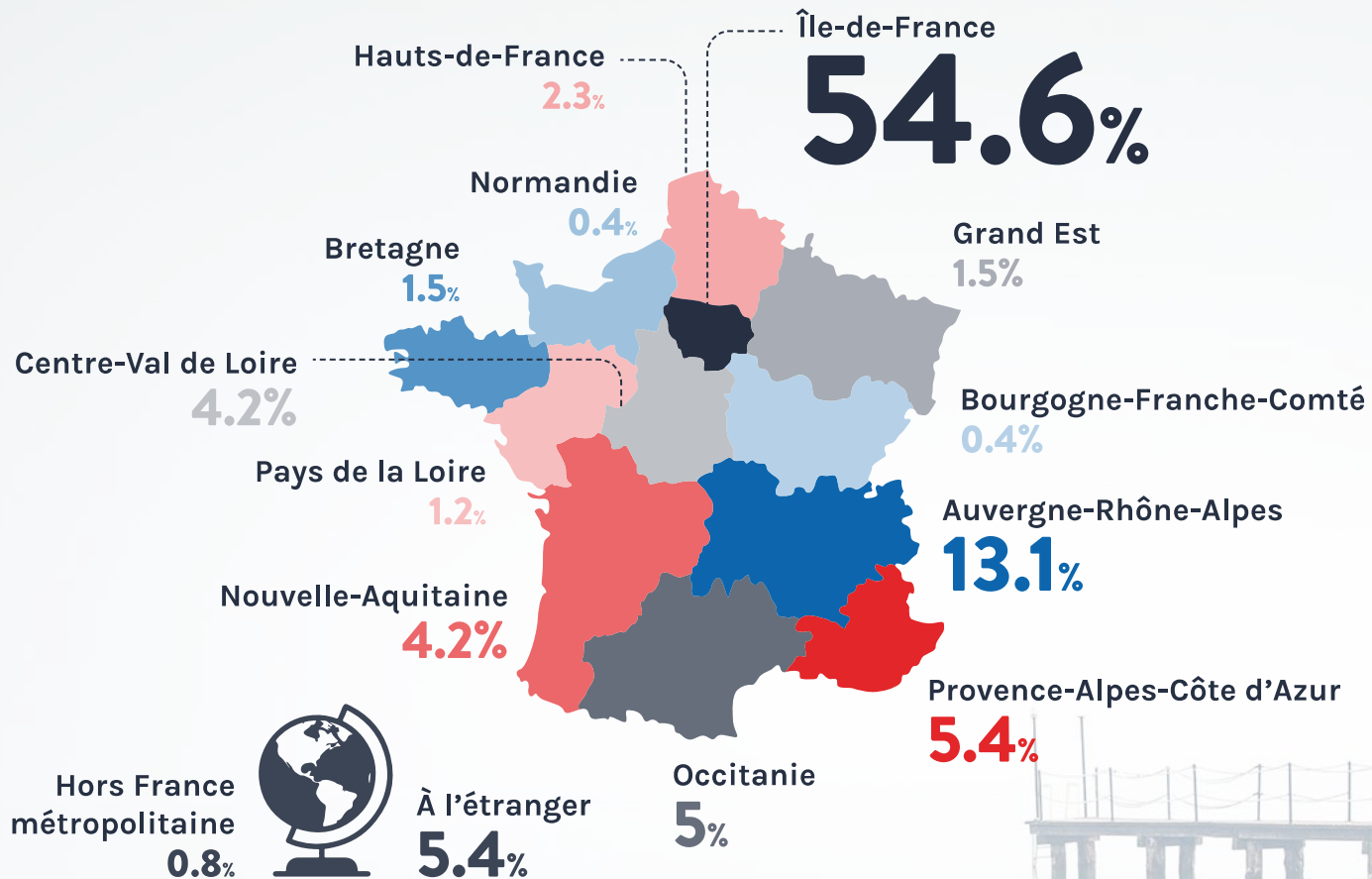
2- Quelle est la taille de votre organisation en nombre de collaborateurs ?

Analyse des résultats

- Concentration en croissance des Contract Managers dans les entreprises de plus de 1000 collaborateurs (+6,7% pour un total de 72,7%) après un recul de 15% sur la précédente enquête.
- Augmentation significative pour la tranche 5-10 collaborateurs: +2%.
- La phase post-covid a profité au recrutement dans les grands groupes plutôt que dans les PME et ETI, ces dernières ayant davantage fait appel au Contract Management externalisé pour davantage de flexibilité en temps de crise.
- Les cabinets de conseil font davantage face à une difficulté d'embauche des bons profils qu'à un manque de volonté.



3. Où êtes-vous principalement localisé pour l'exercice quotidien de votre fonction ?



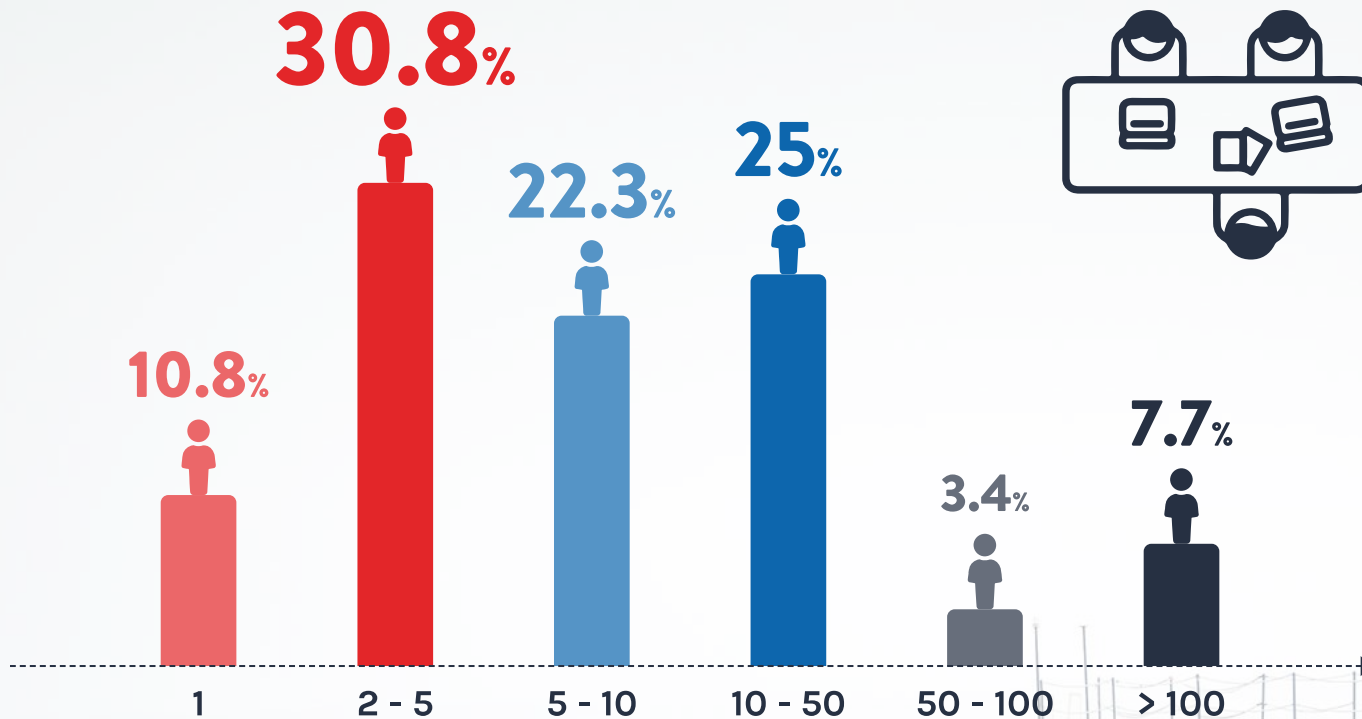
3. Où êtes-vous principalement localisé pour l'exercice quotidien de votre fonction ?

Analyse des résultats

- Toutes les régions françaises restent représentées à l'exception de la Corse.
- L'Île de France demeure largement en tête avec une légère hausse de 0,6%.
- Auvergne-Rhône-Alpes bondit de 5,2%. Activité lyonnaise en essor constant depuis plus de 5 ans.
- Occitanie stable mais Provence-Alpes-Côte d'Azur chute de 3,7% (principalement lié à des contrats vieillissant dans le secteur Energie).



4. Combien de Contract Managers collaborent au sein de votre organisation ?



4- Combien de Contract Managers collaborent au sein de votre organisation ?

Analyse des résultats

- Nette croissance de la part 2 à 5 Contract Managers (+5,1%) qui démontre que le métier poursuit son développement horizontal: davantage de structures recrutent des Contract Managers.
- La tranche 5 à 10 évolue également (+4,6%), indiquant que non seulement la présence du Contract Management s'étend, mais que les équipes s'étoffent.
- Le Contract Manager isolé devient de plus en plus minoritaire au fil des sondages (-5,8%), signe que les départements se déploient.



5. Les besoins en Contract Management sont-ils couverts au sein de votre organisation ?


De façon insuffisante et un ou plusieurs recrutements sont nécessaires à court terme **51.2%**


Partiellement mais aucun recrutement ne s'impose à court terme **34.2%**


Totalement à ce jour **14.6%**

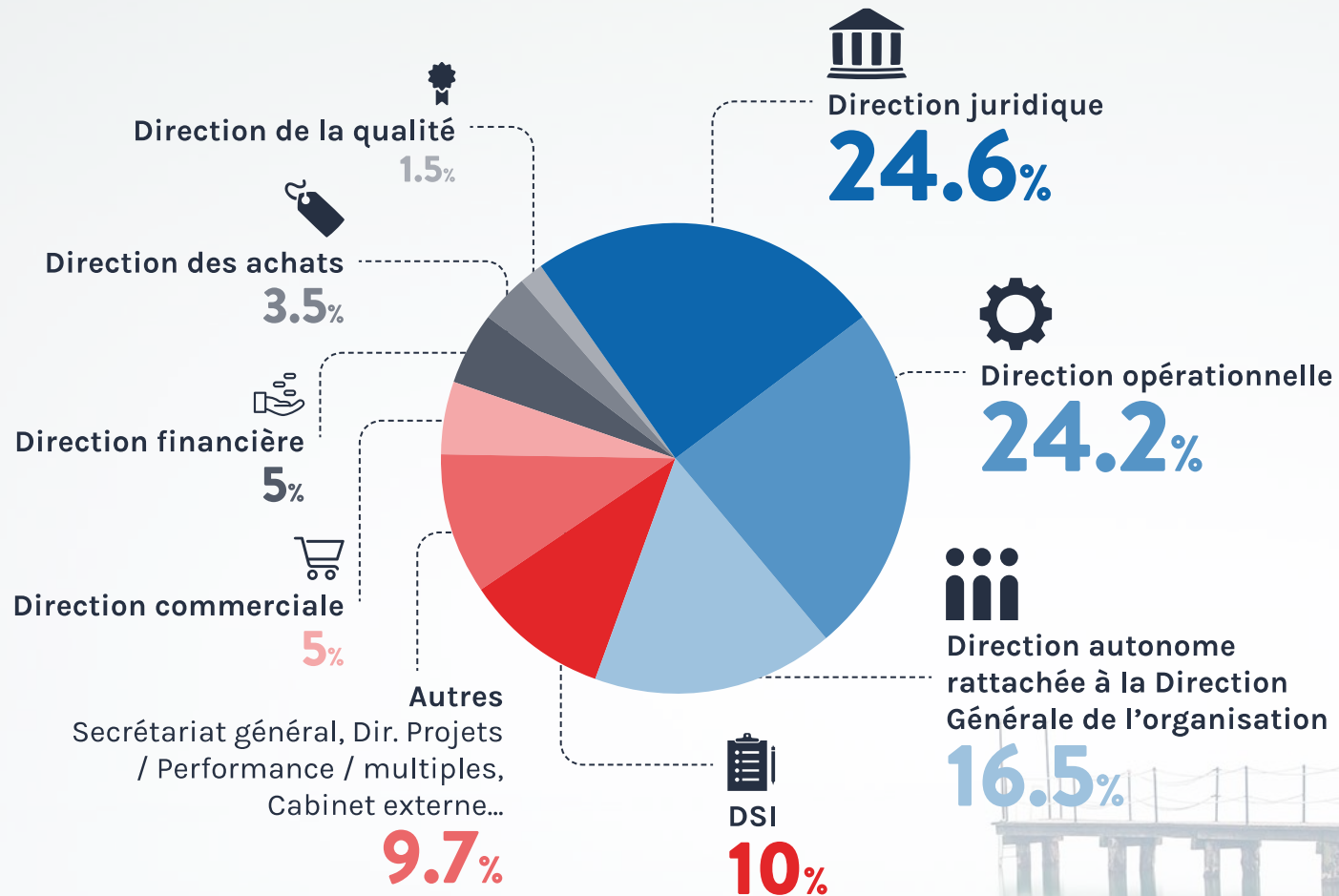
5• Les besoins en Contract Management sont-ils couverts au sein de votre organisation ?

Analyse des résultats

- Seulement 14,6% des sondés (contre 17% en 2020) considèrent que les besoins en Contract Management sont totalement couverts au sein de leur organisation.
- Dans 51,2 % des cas (+8,2%) des recrutements sont nécessaires à court terme.
- Le marché de l'emploi reste très dynamique avec une offre demeurant supérieure à la demande (= manque de candidats par rapport au nombre de postes ouverts). Les crises systémiques traversées par les entreprises accélèrent le besoin en pilotage contractuel.



6. Comment est rattaché le Contract Management au sein de votre organisation ?



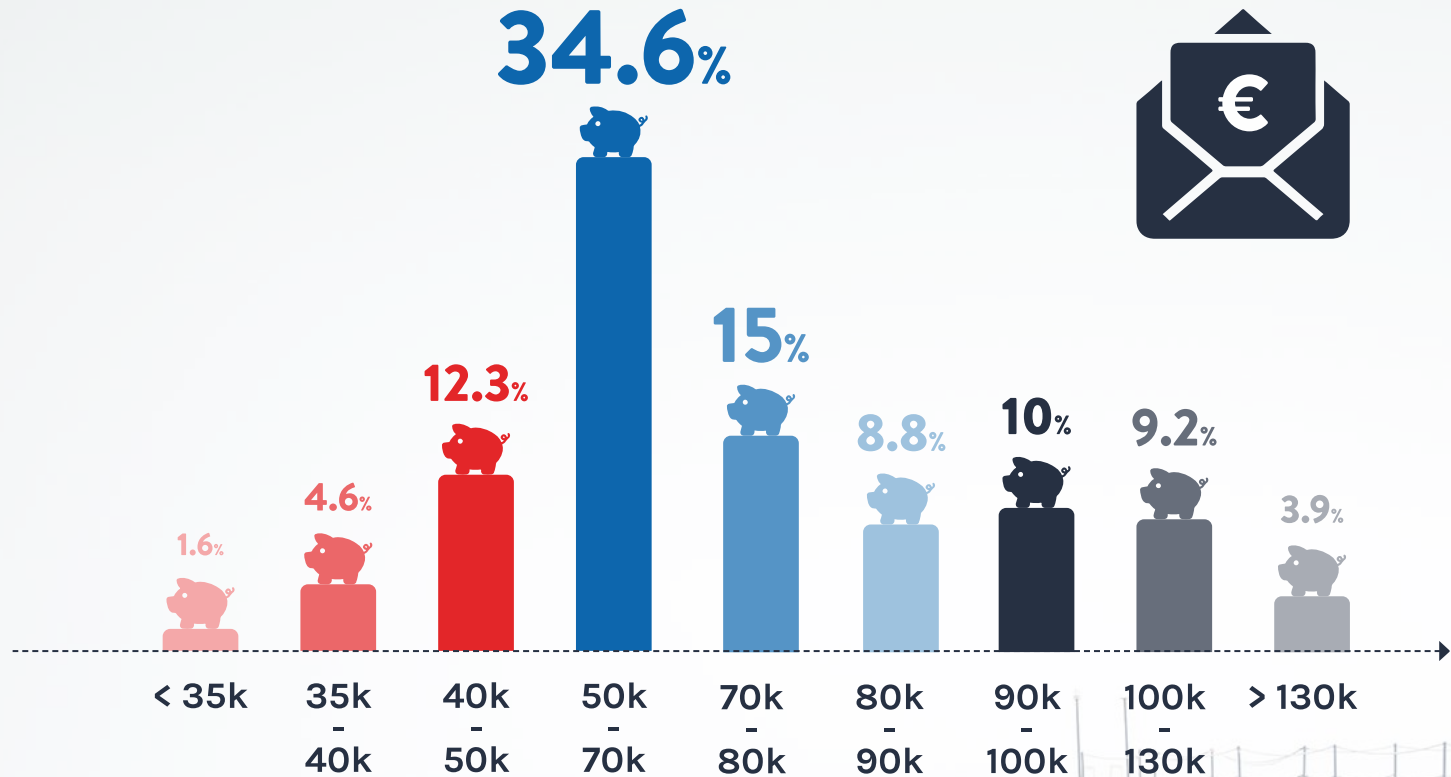
6. Comment est rattaché le Contract Management au sein de votre organisation ?

Analyse des résultats

- Le rattachement à la direction juridique représentait 67% des cas en 2016, 26% en 2020 et 24,6% désormais.
- Ce rééquilibrage vers d'autres départements se poursuit à la faveur de directions opérationnelles spécialisées (ex: DSI avec +2,1%) et la direction financière (+2,7%).
- Croissance continue des cabinets de conseil en Contract Management (+4%)
- L'accueil par la Direction générale/Secrétariat générale et la création de département autonome reste stable autour de 17% alors que les Achats chutent de 4,4%.



7. Quel est le montant de votre rémunération annuelle brute ?

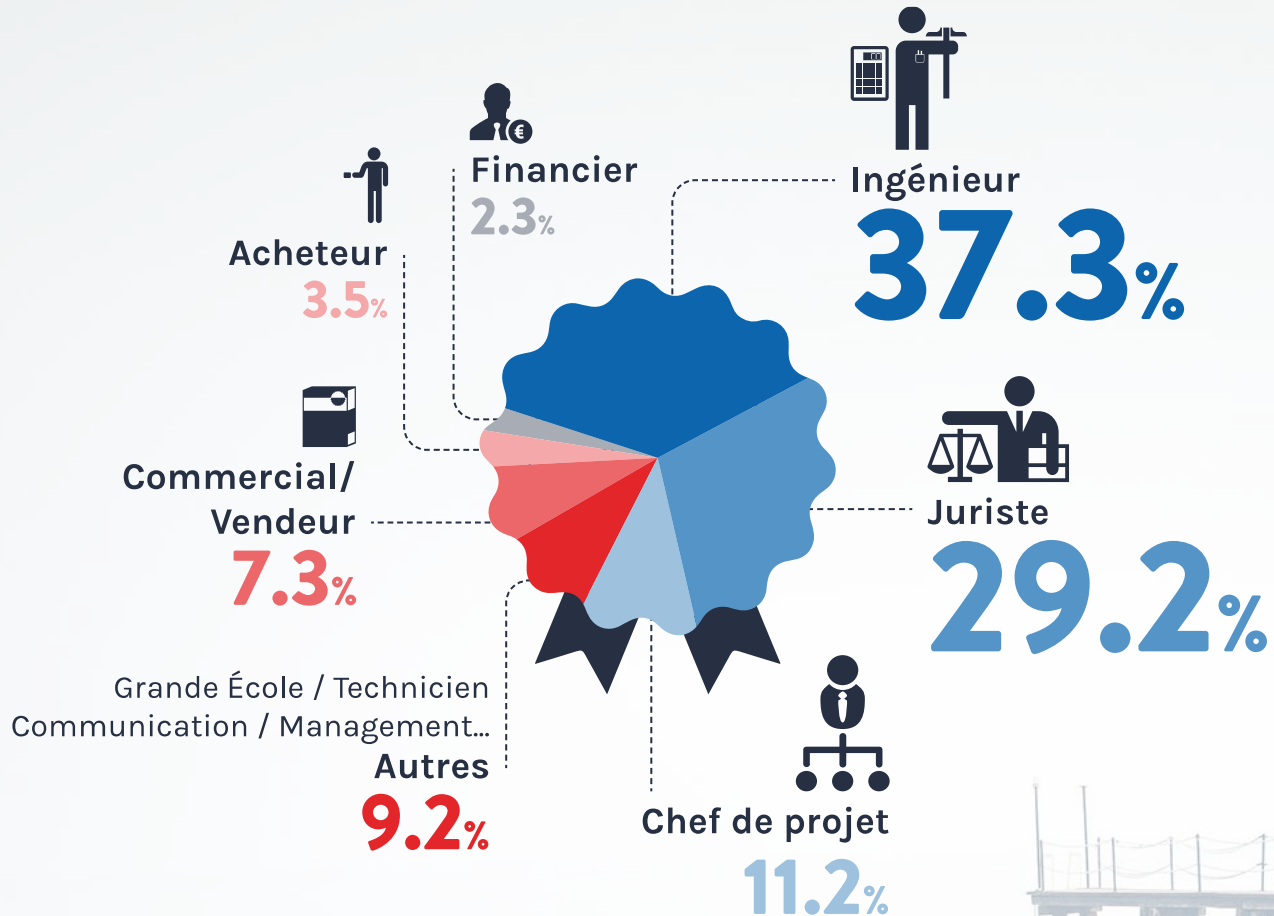


7- Quel est le montant de votre rémunération annuelle brute ?

Analyse des résultats

- La tranche majoritaire 50 - 70K€ est relativement stable (-0,5%).
- Les plus fortes hausses concernent les tranches 90 - 100 K€ (+2,8%) et 100 - 130 K€ (+2,8%).
- Les salaires < 35K€ tombent à 1.6%, soit -4,1% alors même que le recrutement des Contract Managers junior n'a jamais été aussi important que ces trois dernières années. La rémunération en début de carrière suit une tendance haussière.
- Une nouvelle comparaison avec le nombre d'années d'expérience montre que les tranches de salaires sont en moyenne atteintes avec 12 mois d'ancienneté de moins qu'en 2020.

8. Quelle est votre formation initiale ?



8- Quelle est votre formation initiale ?

Analyse des résultats

- La part des ingénieurs et des chefs de projet maintient son évolution avec respectivement +1,5% et +4%, alors que celle des juristes tombe sous les 30%.
- Le constat est identique en formation: À peine 30% de juristes formés pour plus de 70% d'opérationnels sur la période 2020-2023.
- Davantage de commerciaux (+2,4%), mais un recul des acheteurs (-3,3%) après une forte percée dans le précédent sondage. Les clients continuent d'investir dans le Contract Management, mais moins vite que les prestataires/fournisseurs.



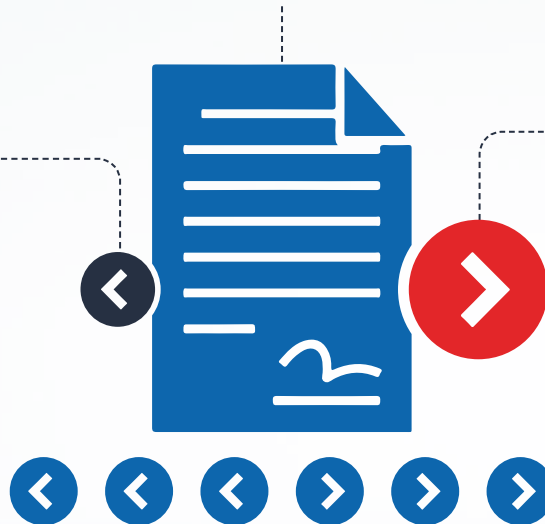
9. Quelle est l'étendue de votre engagement sur le cycle de vie contractuel ?

66.5%

Intégralité du cycle de vie contractuel

(de l'expression d'un besoin/préparation d'une offre jusqu'à la clôture du contrat)

3.5%
Avant-vente
exclusivement



30%
Post-signature
exclusivement



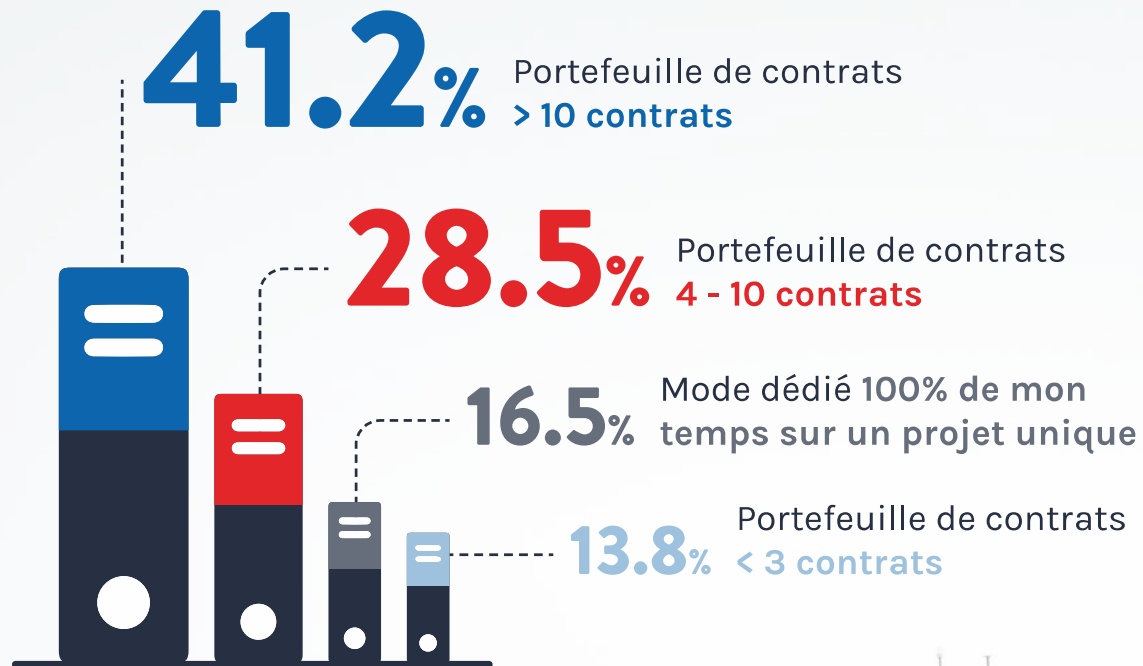
9- Quel est l'étendue de votre engagement sur le cycle de vie contractuel ?

Analyse des résultats

- Même si les Contract Managers se mobilisent majoritairement sur l'intégralité du cycle de vie contractuel, une baisse de 5,2% doit être constatée.
- La partie « post-sales exclusivement » en est le principal bénéficiaire (+4,3%).
- Ces données sont cohérentes avec la forte progression de la population des Contract Managers ces dernières années, liée aux différentes crises. Or, qui dit crise dit gérer l'urgence et une majorité des nouveaux recrutements se focalise ainsi sur les phases d'exécution des contrats.



10. Quel est votre mode d'intervention ?



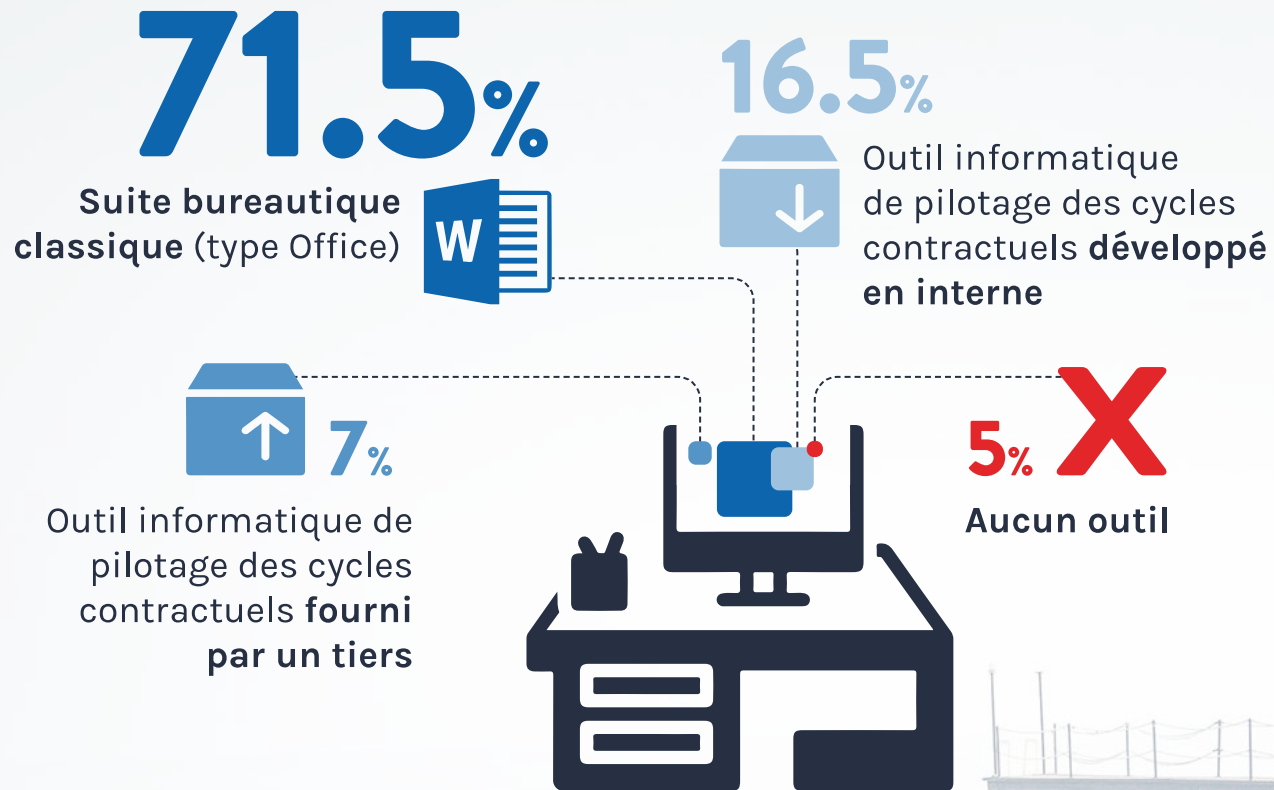
10. Quel est votre mode d'intervention ?

Analyse des résultats

- Les résultats n'ont quasiment pas varié depuis 2016 quant à la dichotomie « mode dédié » vs « mode portefeuille ».
- Les chiffres pour le « mode dédié » restent inférieurs à ceux du monde anglo-saxon. Ceci est en partie lié à un développement de la fonction plus tardif en France (pleine maturité non atteinte) et à l'évolution importante du nombre de Contract Managers post-covid qui favorise un démarrage en mode portefeuille afin de couvrir un maximum de contrats à risque dans un premier temps, quitte à limiter les processus déployés.



11. Comment gérez-vous la traçabilité de vos actions et le suivi des processus de Contract Management ?



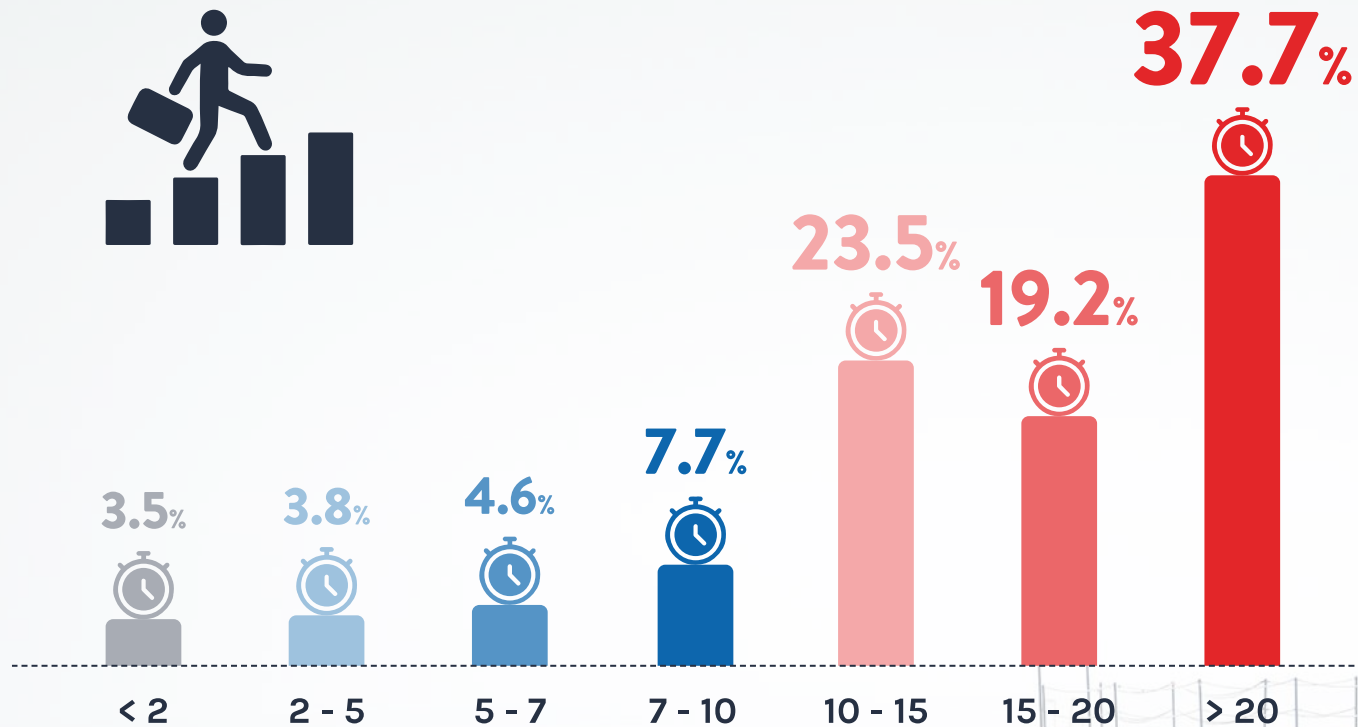
11• Comment gérez-vous la traçabilité de vos actions et le suivi des processus de Contract Management ?

Analyse des résultats

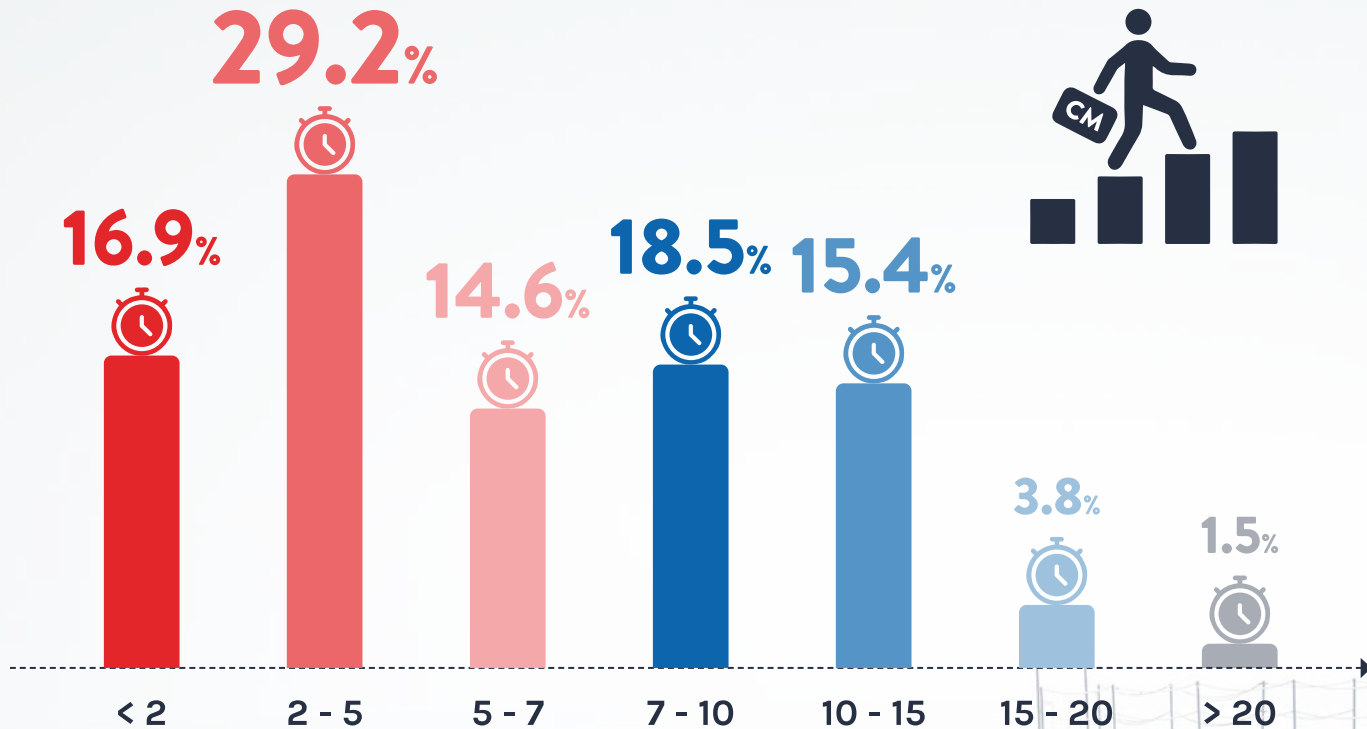
- Enfin un renversement de la tendance qui permet de dépasser les scores de 2016 (après une chute en 2020) sur l'utilisation d'outils logiciels autre que la suite Microsoft Office ou équivalent (tout de même à 71,5%).
- +4% sur les outils dédiés au pilotage contractuel développés en interne et +4,7% pour les logiciels tiers.
- L'outil ne règle pas l'importance du besoin en Contract Management vu précédemment (Question 5) mais assure un gain de temps administratif certain.
- La rapidité du développement de l'IA sera un point à considérer lors du prochain sondage.



12. Combien d'années d'expérience avez-vous au total depuis le début de votre carrière (Contract Management y compris) ?



13. Combien d'années d'expérience avez-vous en Contract Management exclusivement ?



- 12• Combien d'années d'expérience avez-vous au total depuis le début de votre carrière ?
13• Combien d'années d'expérience avez-vous en Contract Management exclusivement ?

Analyse des résultats

- L'étude des deux questions qui précèdent montre que ce sont toujours très majoritairement des profils expérimentés qui forment les rangs des CM en France (environ 75% ont plus de 10 ans d'expérience).
- Logiquement, au regard des questions étudiées précédemment, l'embauche des juniors s'accroît. 20,4% pour les moins de deux ans d'expérience en Contract Management exclusivement contre 16,9% en 2020.



14. Comment jugez-vous la maturité du Contract Management au sein de votre organisation ?

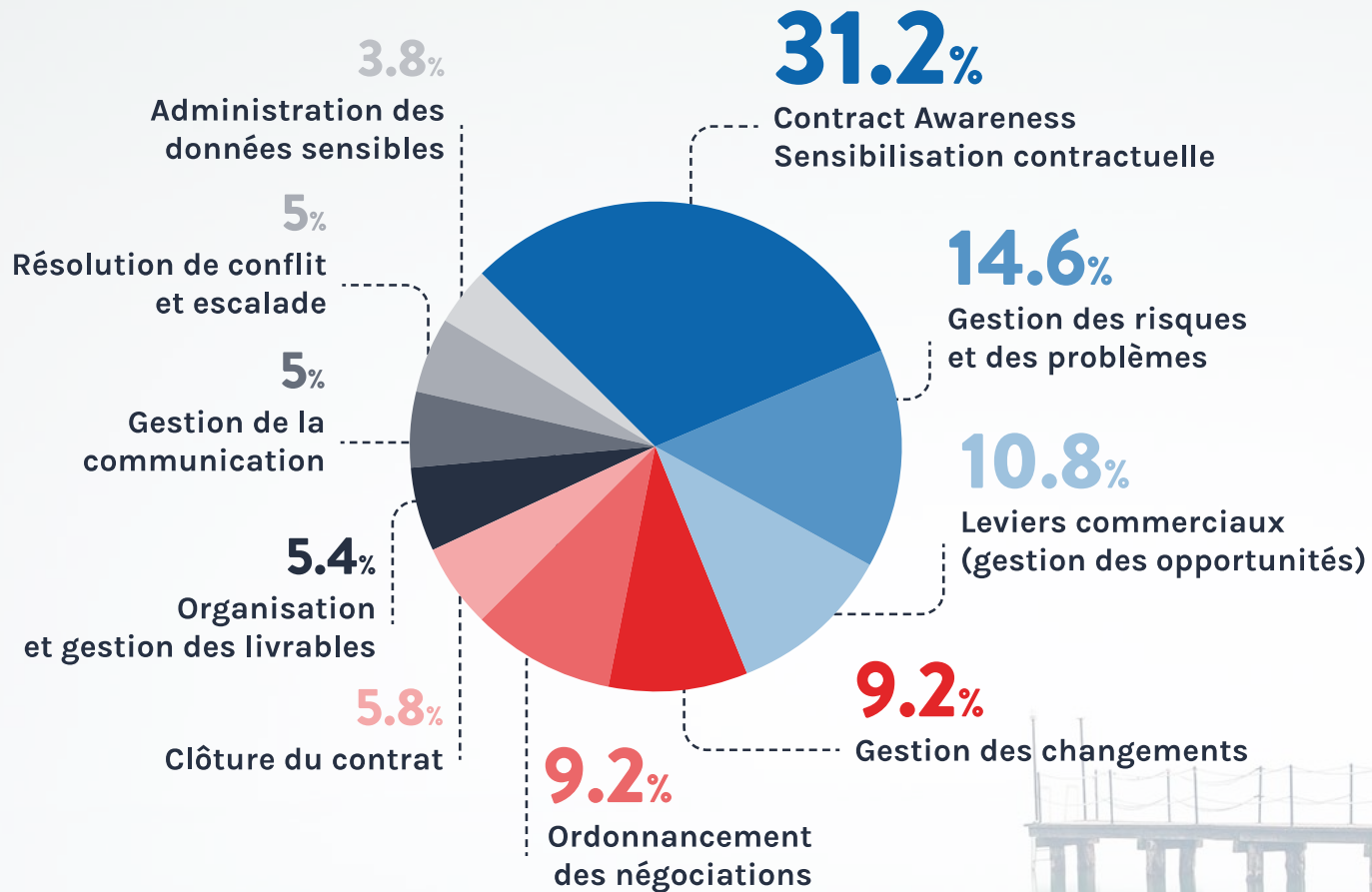


14. Comment jugez-vous la maturité du Contract Management au sein de votre organisation ?

Analyse des résultats

- La vision d'un métier « totalement immature » est en baisse constante pour atteindre 6,9% (-2,9%) et celle d'un métier « totalement mature » progresse à 9,2% (+3,2%).
- Dans un contexte de crise où les recrutements massifs et urgents sont susceptibles de générer une part de désordre sur le court terme, ces nouveaux scores sont particulièrement encourageants pour le métier.
- La démultiplication des initiatives en matière de Contract Management confirme la tendance d'une communauté qui se professionnalise: nouvelle association en France, événements plus réguliers et sur des formats variés, publications très fréquentes, etc.

15. Quel processus de Contract Management est le moins abouti/mature au sein de votre organisation ?



15. Quel processus de Contract Management est le moins abouti/mature au sein de votre organisation ?

Analyse des résultats

- Des constantes et des surprises sur cette question qu'il convient de toujours relativiser puisque certains processus obtenant un score élevé d'immaturation sont parfois les plus couramment implémentés.
- Le grand perdant est la « Contract Awareness » qui passe à 31,2% (+17,2%). C'est pourtant une porte d'entrée inestimable pour la crédibilité du Contract Manager vis-à-vis des équipes opérationnelles, notamment, et un lien entre pre et post-sales.
- Peu de progression pour les processus « Gestion des risques » et « Gestion des changements ». Mauvaise tendance pour « l'Ordonnancement des négociations » (9,2%).

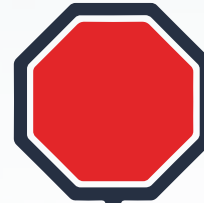
16. Quels sont les principaux freins / difficultés rencontrés dans l'exercice de votre fonction de Contract Manager ?

33.5%

L'absence d'une véritable culture de Contract Management au sein de mon organisation

21.2%

Le manque de temps



13.8%

La réticence de certaines fonctions voisines à accepter mon rôle

12.3%

Le manque de ressources humaines m'accompagnant dans ma mission quotidienne

10.8%

Le manque de soutien des sponsors des contrats/projets

2.7%

Le manque de ressources matérielles/ financières pour réaliser ma mission

4.6%

La distance vis-à-vis du site sur lequel s'exécute le contrat

1.2% La distance vis-à-vis de mon équipe de Contract Management



16. Quels sont les principaux freins / difficultés rencontrés dans l'exercice de votre fonction de Contract Manager ?

Analyse des résultats

- Si le trio de tête est le même, l'ordre est bousculé: le manque de temps (+5%) passe devant les réticences des fonctions voisines (-3,6%). Ceci est cohérent avec le constat précédent sur les besoins en Contract Management (+5,1 pour le manque de ressources humaines accompagnantes).
- Le score sur la culture interne baisse significativement (-8%)
- Les sponsors se font rares ou inutiles (+4,8%), ce qui n'est pas propre au Contract Management, puisque ceux-ci perdent pied avec le terrain pour se recentrer sur des problématiques de compliance et de transparence financière.



17. Quelles sont vos perspectives d'évolution de carrière ?

Illimitées du fait de la
transversalité de ma fonction



24.6%

Riches mais au sein de la fonction
Contract Management principalement



23.1%

Limitées, je crains de stagner
dans mon rôle



26.9%

Riches mais en dehors de la fonction
Contract Management principalement



20.4%

Nulles



5%

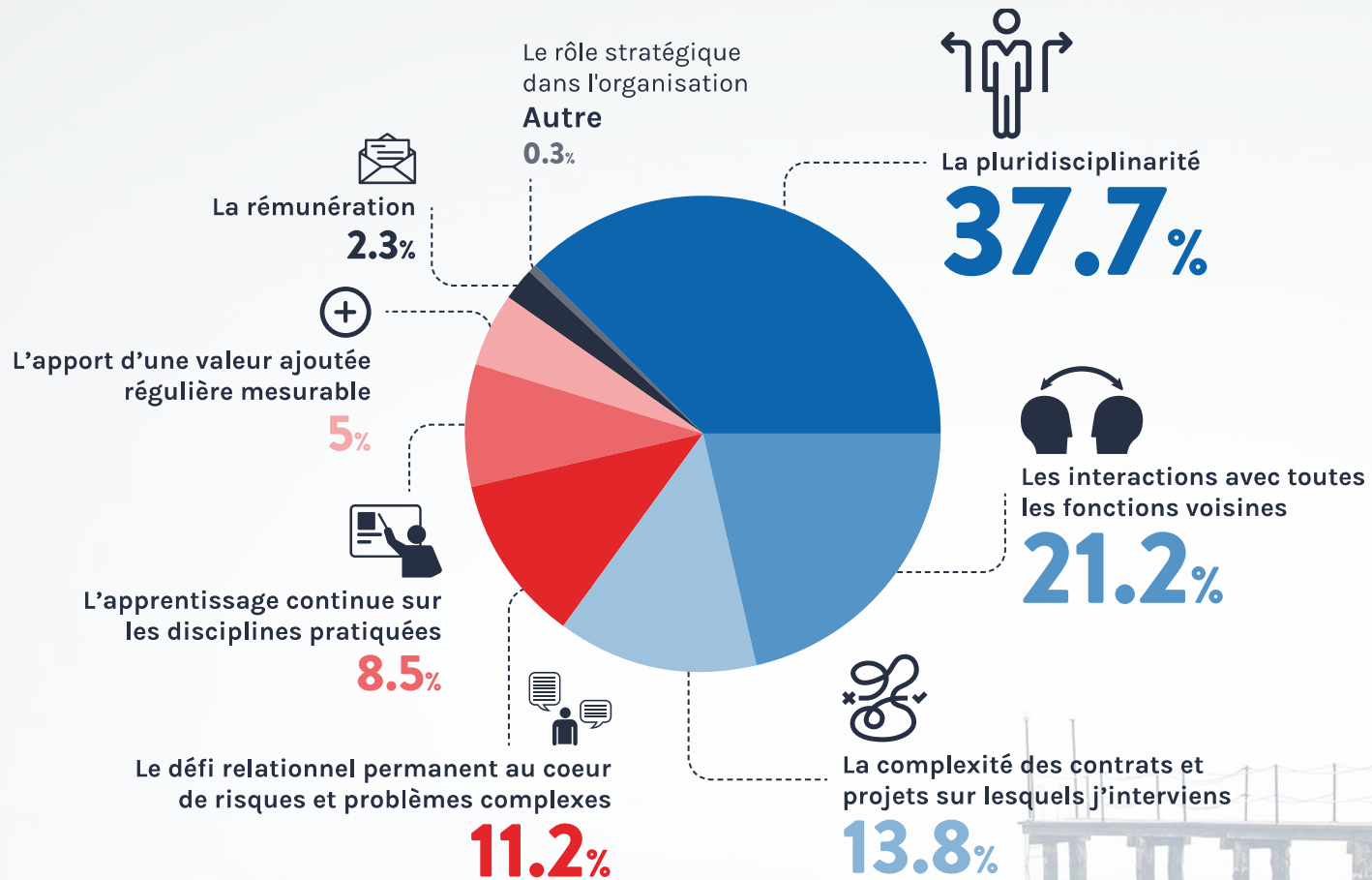


17• Quelles sont vos perspectives d'évolution de carrière ?

Analyse des résultats

- Le score des perspectives offertes par l'évolution vers d'autres fonctions ne cesse de croître depuis plusieurs années. Il gagne encore 2,7 points pour atteindre 20,4% sur cette enquête. La pluridisciplinarité du Contract Manager est un atout inestimable pour circuler dans les méandres de l'entreprise.
- En revanche, au cœur même de la fonction, l'ensemble des résultats affiche une mauvaise tendance, notamment la crainte de stagner dans son rôle (+5% à 26,9%) qui devient la réponse majoritaire.
- La maturité croissante génère ce pessimisme: les pyramides se structurent et les Contract Managers au sommet sont plus nombreux en valeur absolue mais pas en pourcentage.

18. Quel est, pour vous, le principal attrait de votre fonction (et qui vous donne envie de poursuivre dans cette voie) ?



18. Quel est, pour vous, le principal attrait de votre fonction (et qui vous donne envie de poursuivre dans cette voie) ?

Analyse des résultats

- Interactions et pluridisciplinarité (boom de plus de 10%) cumulent près de 60% de l'attrait. La complexité complète le trio de tête avec un score très similaire à celui de 2020.
- L'apprentissage continu progresse de 1% à 8,5%, lorsque l'apport d'une valeur ajoutée mesurable, pourtant essentielle dans de nombreuses fonctions, poursuit sa chute (-4,4%). Les mesures de la performance en France restent rares pour les Contract Managers (=KPI).
- La rémunération, qui atteignait 14% en 2016 et n'apparaissait pas dans les réponses en 2020, se positionne à 2,3%.



19. Considérez-vous que les crises récentes ont accentué la demande des organisations en Contract Management ?


De façon significative **65%**


Modérément **30.4%**


Pas du tout **4.6%**



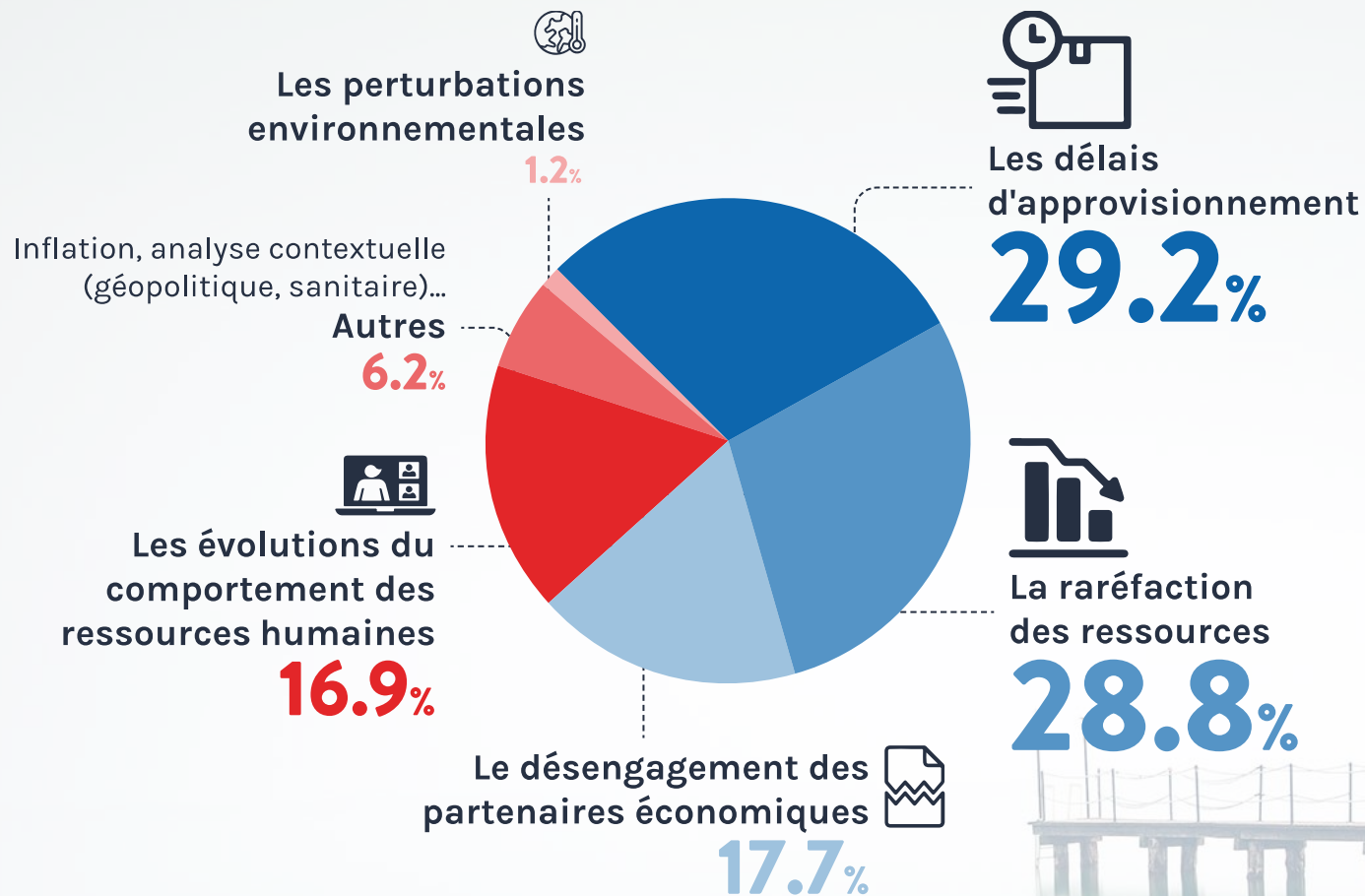
19. Considérez-vous que les crises récentes ont accentué la demande des organisations en Contract Management ?

Analyse des résultats

- Nouvelle question => pas de point de comparaison.
- Sans grande surprise, les crises connues par les organisations depuis la Covid 19 jouent (au moins modérément) dans la demande de Contract Management et ce, à hauteur de plus de 95%.
- Le Contract Management est bel et bien un métier de crise. Le risque d'un potentiel « effet de mode » justifiant le succès de cette fonction récente est définitivement écarté.



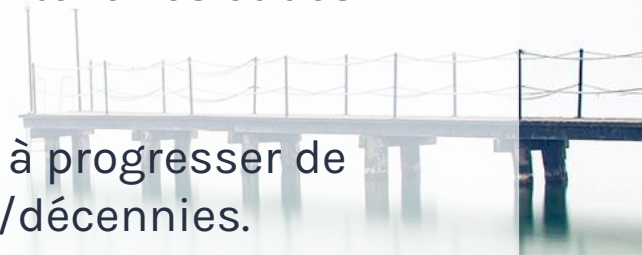
20. Au cœur du contexte de crises systémiques actuel, quel facteur de risque impacte le plus votre quotidien de Contract Manager ?



20• Au coeur du contexte de crises systémiques actuel, quel facteur de risque impacte le plus votre quotidien de Contract Manager ?

Analyse des résultats

- Nouvelle question => pas de point de comparaison.
- Délais d'approvisionnement et raréfaction des ressources comptent ensemble pour 59% des réponses. Si le premier peut se résorber à court terme, le second risque de s'amplifier sur le long terme.
- L'inflation pèse peu face à des sujets moins visibles dans les médias économiques: désengagement des partenaires et des ressources humaines
- La perturbation environnementale a vocation à progresser de façon significative sur les prochaines années/décennies.



21. L'élément différenciateur que constitue la détention d'une certification/diplôme reconnu en Contract Management dans le choix d'un collaborateur ou d'un consultant Contract Manager est-il plutôt :



21. L'élément différenciateur que constitue la détention d'une certification/diplôme reconnu en Contract Management dans le choix d'un collaborateur ou d'un consultant Contract Manager est-il plutôt :

Analyse des résultats

- Nouvelle question => pas de point de comparaison.
- 63,5% des répondants considèrent significatif la détention d'un titre reconnu dans le choix d'un Contract Manager.
- Si l'offre de formation s'étend sur divers formats et diverses durées, les certificats/diplômes associés sont d'ordre privé, à l'exception de la certification « Piloter des cycles de vie contractuel – Contract Management » reconnue par l'Etat et inscrite au répertoire officiel de France Compétences => seule possibilité de financement via le CPF.



22. Considérez-vous qu'il est difficile d'embaucher un Contract Manager ?

★ ★ ☆ Plutôt difficile **57.7%**

★ ★ ★ Très difficile **23.1%**

★ ☆ ☆ Pas spécialement **19.2%**

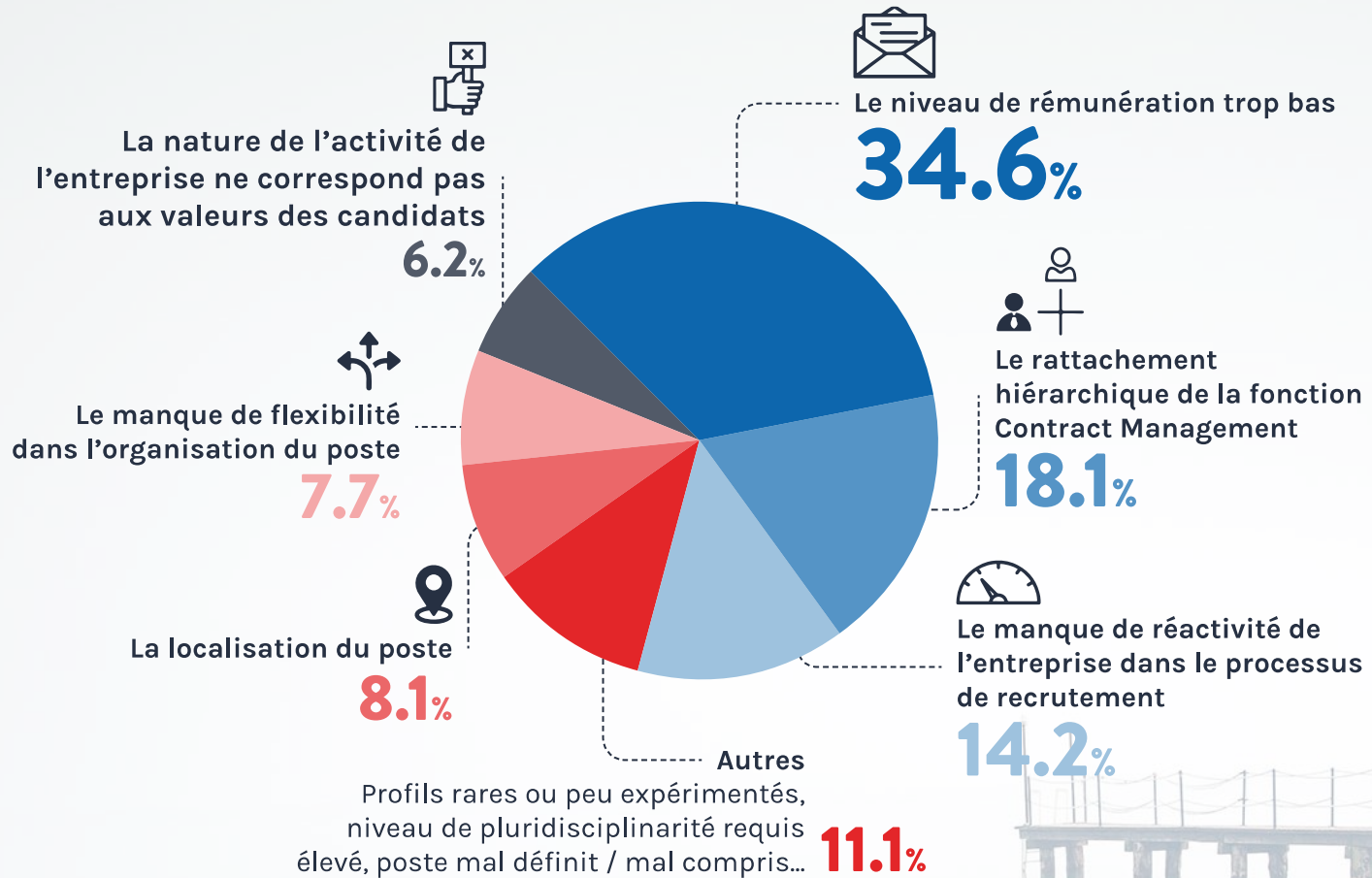


22- Considérez-vous qu'il est difficile d'embaucher un Contract Manager ?

Analyse des résultats

- Nouvelle question => pas de point de comparaison.
- Dans une écrasante majorité des cas (80,8%), il se révèle difficile de recruter un Contract Manager; ce qui pose une sérieuse problématique au regard du besoin croissant déjà évoqué.
- La responsabilité des entreprises tient à la recherche irréaliste d'un mouton à 5 pattes qui accepterait un salaire inférieur au marché (certes très élevé) tout en voyant ses perspectives de télétravail de plus en plus limitées.
- La responsabilité des Contract Managers repose sur le plaisir de papillonner au gré des offres sans véritable envie de changer d'organisation => perte de temps pour le recruteur.

23. Quelle raison principale peut rendre l'embauche d'un Contract Manager par le recruteur et/ou l'attractivité pour le candidat difficile(s) ?



23- Quelle raison principale peut rendre l'embauche d'un Contract Manager par le recruteur et/ou l'attractivité pour le candidat difficile(s) ?

Analyse des résultats

- Nouvelle question => pas de point de comparaison.
- Où l'on retrouve en Top 1 (34,6%) la rémunération trop basse (Manque de réalisme de l'employeur vs. Inconsistance du candidat puisque selon une précédente question le métier n'est attrayant pour son salaire que dans 2,3% des cas).
- Le rattachement hiérarchique pose encore beaucoup de questions; l'indépendance du Contract Manager n'étant pas toujours assurée. Les directions autonomes sont insuffisantes.
- Processus de recrutement plombé par les lenteurs internes (14,2%)

24. De quoi a besoin le métier afin de poursuivre sa reconnaissance auprès des organisations et du grand public ?

44.2%

De la qualification précise du métier de Contract Manager dans les grilles des conventions collectives

28.1%

De profils davantage formés aux spécificités du métier



27.7%

De davantage de visibilité de la communauté des Contract Managers dans le cadre d'évènements, initiatives collectives, développement associatif...



24- De quoi a besoin le métier afin de poursuivre sa reconnaissance auprès des organisations et du grand public ?

Analyse des résultats

- Nouvelle question => pas de point de comparaison.
- La réponse dominante rappelle que le Contract Management est totalement passé d'une fonction (10 ans en arrière) à un métier. Il manque une reconnaissance idoine en droit du travail/statut social de type syndicat représentatif, grille dans les conventions collectives, etc.
- Les attentes sur la formation restent fort (28,1%), gage de reconnaissance légèrement supérieur à l'obtention d'une visibilité par le développement associatif et l'organisation d'événements (27,7%)





ENQUÊTE **NATIONALE**
CONTRACT MANAGEMENT 2023

une initiative **e²cm**

www.e2cm.net

www.e2cm-consulting.com

