

# Enquête Nationale Contract Management 2023 : Synthèse finale

L'environnement économique évolue rapidement, impactant les pratiques commerciales et mettant en évidence la nécessité d'une gestion contractuelle efficace. Dans ce contexte en perpétuel changement, notre enquête exclusive sur le Contract Management en France se veut une exploration approfondie des tendances, des défis et des opportunités qui définissent actuellement cette profession cruciale.

Cette analyse est le fruit d'une collaboration étroite avec des professionnels du Contract Management, des experts du marché et des décideurs. En examinant de près les données, récoltées auprès de 260 répondants, provenant d'une diversité d'entreprises et de secteurs, ce sondage offre un aperçu unique du paysage actuel du Contract Management.

Nous plongeons dans des domaines clés tels que la taille et la localisation des équipes de Contract Management, les besoins émergents des organisations, les défis rencontrés, les perspectives d'évolution de carrière, et bien plus encore.

Ainsi, l'Enquête Nationale Contract Management 2023 est une ressource centrale pour les professionnels du métiers, les dirigeants d'entreprise qui les emploient et tous ceux qui s'intéressent à la dynamique complexe du pilotage contractuel dans l'hexagone.

Nous avons fait le choix de vous proposer, ici, les résultats de façon simplifiée sous la forme d'un « résumé pour les décideurs », destiné à ceux qui désirent un aperçu de la substantifique moelle, thématique par thématique.

L'enquête intégrale et sa restitution en vidéo restent disponibles dans la section Evénements du site de l'École Européenne de Contract management ([www.e2cm.net](http://www.e2cm.net)).

• **Secteur d'activité** : L'enquête révèle un changement conséquent dans le paysage du Contract Management en France. Les secteurs de l'IT/Télécoms et de la Construction prennent de l'ampleur, tandis que l'Industrie et l'Énergie connaissent un déclin relatif. Une augmentation notable est également observée dans les secteurs de la Banque/Assurance et des domaines classés comme « Autres », indiquant une diversification des domaines d'application du Contract Management.

• **Taille de l'organisation** : Une tendance à la concentration des Contract Managers dans les grandes entreprises se dégage. Les organisations de plus de 1 000 collaborateurs voient une croissance notable de leurs équipes. En revanche, les PME et ETI semblent privilégier davantage le recours à des services de Contract Management externalisés ; une stratégie peut-être liée aux défis économiques actuels et aux difficultés d'embauche.

• **Localisation** : Au niveau géographique, l'Île-de-France demeure en tête (54,6 %), mais on observe une hausse notable en Auvergne-Rhône-Alpes. En revanche, la présence en Provence-Alpes-Côte d'Azur diminue, ce qui pourrait être attribuable à des contrats vieillissants dans le secteur de l'Énergie.

• **Nombre de Contract Managers** : Les résultats suggèrent une croissance marquée des équipes de Contract Managers, avec une prédominance de structures comptant entre 2 à 5 professionnels. Ceci indique un développement horizontal du métier, avec moins de « Contract Manager unique » et une expansion des départements dédiés. Le Contract Manager isolé devient de plus en plus minoritaire au fil des sondages.

• **Besoins en Contract Management** : Seulement 14,6 % des entreprises estiment que leurs besoins en Contract Management sont totalement couverts. Plus de la moitié (51,2%) prévoit des recrutements à court terme, soulignant une demande continue sur le marché de l'emploi. Ce marché demeure très dynamique avec une offre toujours supérieure à la demande, et ce, depuis près de dix ans.



• **Rattachement au sein de l'organisation** : On observe un rééquilibrage quant au rattachement du Contract Management au sein des entreprises. Les départements opérationnels et financiers gagnent en importance par rapport aux sondages des années précédentes. La direction juridique se cantonne désormais à 24,6 % des cas. En parallèle, l'évolution continue des cabinets de conseil en Contract Management suggère une externalisation croissante de cette fonction.

• **Rémunération** : La stabilité demeure dans la tranche majoritaire de salaires de 50 000 à 70 000 euros. Cependant, une hausse notable est enregistrée dans les tranches de 90 000 à 100 000 euros et de 100 000 à 130 000 euros. Paradoxalement, on observe une baisse des salaires inférieurs à 35 000 euros malgré une forte demande pour les Contract Managers juniors.

• **Formation initiale** : La prédominance des ingénieurs et chefs de projet persiste dans la formation initiale des Contract Managers. Aussi, on distingue une baisse de la proportion de juristes (< 30 %). Un léger recul des acheteurs indique que les clients continuent d'investir dans le Contract Management, mais moins vite que les prestataires/fournisseurs.

• **Engagement sur le cycle de vie contractuel** : L'enquête révèle une baisse de l'engagement sur l'intégralité du cycle de vie contractuel, avec une focalisation accrue sur la phase post-signature. Cette évolution peut être liée à l'augmentation rapide du nombre de Contract Managers,

accentuée par les crises récentes, qui gèrent les urgences de la phase d'exécution du cycle davantage que l'avant-vente.

• **Mode d'intervention** : Les modes d'intervention, tels que le portefeuille de contrats et le mode dédié, présentent peu de variations depuis 2016. Les chiffres du « mode dédié » restent inférieurs à ceux observés dans le monde anglo-saxon.

• **Traçabilité et suivi des processus** : On note une augmentation de l'utilisation d'outils logiciels dédiés, en particulier des solutions tierces. Le fichier Excel recule enfin. L'intégration de l'IA dans les processus du métier est identifiée comme un point à considérer dans les futures évolutions du Contract Management. Le boom de ces nouveaux outils nécessitera des ajustements à court terme dans le quotidien des Contract Managers.

• **Expérience et maturité du Contract Management** : Les profils expérimentés continuent de dominer la profession, mais l'embauche de Contract Managers juniors s'accroît. La perception générale de la maturité du Contract Management au sein des organisations demeure positive et progresse à chaque enquête.

• **Processus de Contract Management les moins matures** : Les réponses mettent en lumière une nette diminution de la maturité du processus de « Contract Awareness » (Sensibilisation contractuelle aux équipes), pourtant incontournable. Les processus de gestion des risques et de gestion des changements stagnent, malheureusement, et demeurent peu aboutis. Priorité est donnée à l'administration des données sensibles (données personnelles, confidentialité, propriété intellectuelle).

• **Difficultés rencontrées** : La principale difficulté évoquée par les professionnels du Contract Management est le manque de temps, surpassant même les réticences des fonctions voisines dans l'entreprise. La culture interne du pilotage contractuel reste le problème n°1, même si son score connaît une baisse incontestable.

• **Perspectives d'évolution de carrière** : Un pessimisme grandissant se dessine quant à l'évolution au cœur de la fonction de Contract Management. Les répondants expriment une crainte de stagner dans leur rôle actuel, tandis que les perspectives offertes par l'évolution vers d'autres fonctions continuent de susciter de l'intérêt.

• **Attrait de la fonction** : La pluridisciplinarité, les interactions avec les fonctions voisines émergent comme les principaux attraits de la fonction de Contract Management, tandis que la rémunération est citée par une minorité. L'apprentissage continu progresse nettement dans les réponses.

• **Impact des crises récentes** : Les soubresauts connus par les organisations depuis la Covid 19 jouent de façon significative dans la demande de Contract Management (65 %). 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.

• **Facteur de risque au cœur des crises systémiques** : Les délais d'approvisionnement et la raréfaction des ressources sont identifiés comme les principaux facteurs de risque impactant les Contract Managers en période de crises systémiques. Si le premier peut se résorber à court terme, le second risque de s'amplifier sur le long terme.

• **Détention d'une certification/diplôme** : La détention d'un titre reconnu est considérée comme significative par une majorité des répondants (63,5 %), soulignant l'importance de la certification dans la profession. C'est un gage indéniable de crédibilité à l'embauche et dans l'évolution de carrière.

• **Difficulté d'embaucher un Contract Manager** : Les réticences des candidats à changer d'entreprise restent la principale difficulté, tandis que la compétition entre les entreprises pour attirer les talents est également soulignée. La responsabilité des entreprises tient à la recherche irréaliste d'un mouton à cinq pattes qui accepterait un salaire inférieur au marché (pourtant de plus en plus élevé). Le processus de recrutement est par ailleurs plombé par les lenteurs internes qui découragent les candidats.

• **Reconnaissance du métier** : La réponse dominante (souhait d'une qualification précise dans les grilles des conventions collectives) rappelle que le Contract Management est totalement passé d'une fonction (10 ans en arrière) à un métier. Les attentes sur la formation restent également fortes (28,1 %), devant l'obtention d'une visibilité par le développement associatif et l'organisation d'événements (27,7 %)

Ces retours de la communauté offrent une perspective claire sur l'évolution du Contract Management en France, mettant en lumière les tendances, les défis et les opportunités qui façonnent actuellement notre paysage professionnel.

En complément, l'intégration de l'IA dans la pratique du Contract Management émerge, sur le terrain, comme un défi majeur à anticiper. La gestion des risques liés à la cybersécurité et aux désordres environnementaux s'annonce comme une préoccupation fondamentale, soulignant les enjeux futurs auxquels la profession devra faire face.

En résumé, pour prospérer dans un environnement professionnel de plus en plus complexe, les acteurs du Contract Management doivent investir dans le renforcement de leurs processus, favoriser l'acquisition de compétences certifiées et demeurer attentifs aux enjeux de sécurité de toute nature. Ces incontournables constituent des leviers essentiels pour atteindre une excellence opérationnelle dans la gestion des contrats.

**Grégory LEVEAU est Contract Manager et Médiateur professionnel, fondateur et président de l'Ecole Européenne de Contract Management (e<sup>2</sup>cm) et du cabinet e<sup>2</sup>cm Consulting. Il est l'auteur de l'ouvrage *Pratique du Contract Management*, éditions Gualino – Lextenso. [www.e2cm.net](http://www.e2cm.net)**