

## ENQUÊTE NATIONALE CONTRACT MANAGEMENT – LES CONTRACT MANAGERS FRANÇAIS FACE À LEUR PRATIQUE

Enquête Nationale Contract Management – Les Contract Managers français face à leur pratique

En début d'année 2020, un sondage a été lancé par l'École Européenne de Contract Management et le cabinet e<sup>2</sup>cm Consulting auprès de l'ensemble de la communauté des Contract Managers, en vue de mesurer l'évolution des tendances sur un certain nombre de thématiques clés pour lesquelles de précédentes enquêtes avaient été menées en 2015/2016 et 2017.

La collecte des réponses anonymes auprès de plus de 265 participants a permis de tracer une cartographie robuste et représentative des pratiques actualisées du pilotage des contrats sur le territoire et ce, par le biais d'une vingtaine de questions.

Les principaux enseignements de l'enquête sont présentés selon un découpage en 4 chapitres :

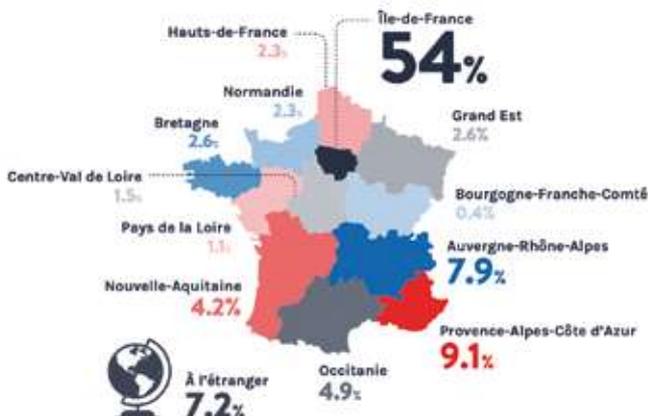
- Présence et répartition des Contract Managers
- Pratique quotidienne du métier
- Maturité du Contract Management
- Perspectives au cœur de la fonction

### 1. PRÉSENCE ET RÉPARTITION DES CONTRACT MANAGERS

Si, pour la première fois, toutes les régions françaises sont représentées dans les réponses reçues, à l'exception de la Corse, aucun retour ne s'est manifesté en dehors de la métropole.

Quatre ans en arrière, 75% des répondants étaient localisés en Ile de France, pour 54% en 2020. Les régions Auvergne-Rhône-Alpes et PACA confirment leur place dans le trio de tête. On notera également un pic à l'étranger qui n'est pas négligeable avec 7,2%.

Nous considérons l'expansion géographique comme un indice fort de la reconnaissance et de la pérennisation de la profession sur l'ensemble du territoire ou presque.



Où sont les Contract Managers ?

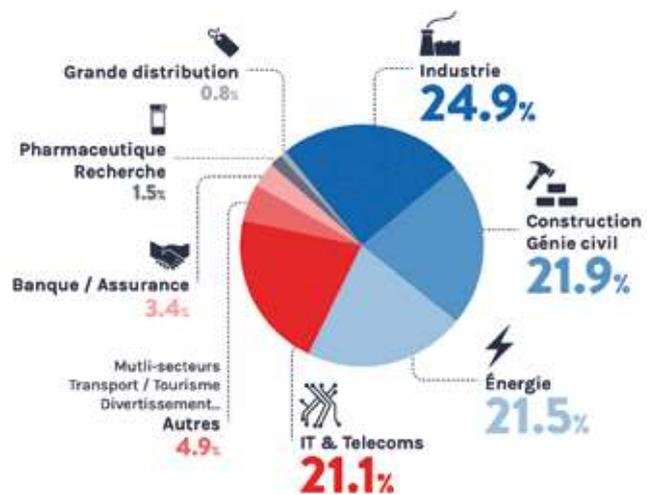
Du côté des secteurs d'activité représentés, la surprise vient de la division par deux du secteur de l'industrie

depuis la précédente enquête. En parallèle, l'augmentation des secteurs suivants est significative :

- Construction/Génie civil
- IT & TELECOM
- Énergie

La Recherche et le domaine Pharmaceutique font leur apparition, en ligne avec ce que nous constatons au sein de nos formations.

Services, Finance (Banques/Assurances) et la Grande distribution se maintiennent, sans variation majeure.



Dans quel secteur évoluez-vous ?

Les lignes bougent sur la répartition des Contract Managers dans les organisations.

La part des sociétés dont le nombre de collaborateurs est supérieur à 1000 décroît d'environ 15% ; alors que les principales augmentations visent les tranches 100-500 et < 100.

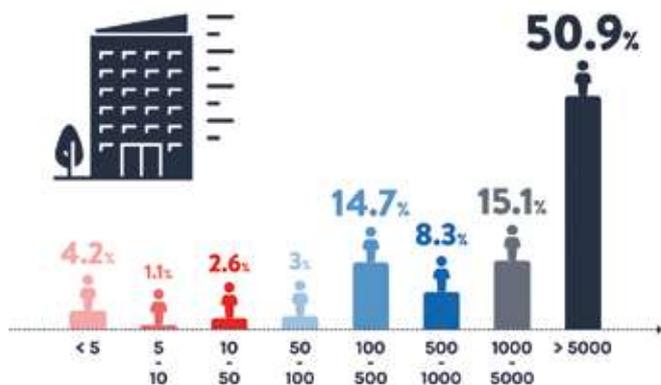
On remarque, encore, une forte progression du Contract Management au sein des PME et ETI, comme le révèle le marché de l'emploi et ce, sur les secteurs : Services, Énergie, IT.

Le recrutement reste cependant très soutenu dans les grands groupes, si l'on oublie la parenthèse du milieu de l'année 2020 liée aux conditions sanitaires exceptionnelles.

Enfin, si le quart de la communauté se répartit dans des équipes de 2 à 5 personnes, plus d'un cinquième s'organise autour de départements de 10 à 50 personnes.

Une telle évolution justifie le constat sur le terrain d'une multiplication des structures de Contract Management indépendantes (Département ou Direction).

Quant au Contract Manager isolé, il devient minoritaire. Il est, principalement, représenté dans le sondage par les indépendants qui créent une structure unipersonnelle.



Taille de l'organisation en nombre de collaborateurs.

## 2. PRATIQUE QUOTIDIENNE DU MÉTIER

À la lecture des réponses à la question « Comment est rattaché le Contract Management au sein de votre organisation ? » une évidence s'impose : la tendance haussière du rattachement opérationnel (ce qui se confirmera avec l'évolution des profils, de plus en plus opérationnels également).

Faut-il en déduire une implication toujours plus technique des Contract Managers et un peu moins juridique ? Une chose est certaine : le rattachement à la direction juridique représentait 67% des cas en 2016, 26% aujourd'hui.

L'accueil par la Direction générale ou la création d'un département autonome bondit, elle, de 12% ; une excellente nouvelle à n'en pas douter. Les Achats sont aussi un hôte de plus en plus commun.

En toute logique, lorsque l'on analyse les retours sur la formation initiale suivie par les professionnels du pilotage de contrats, ingénieurs et chefs de projet cumulent 43% des réponses face aux juristes qui se positionnent, eux, autour de 33%. Il y a 4 ans, la tendance était inverse : 51% de juristes pour 27% d'opérationnels.

Le constat est identique en formation au sein d'e<sup>2</sup>cm : 70% de juristes formés pour 30% d'opérationnels en 2015. 70% d'opérationnels formés pour 30% de juristes en 2019.

De même, la forte percée des acheteurs, qui investissent progressivement le terrain du pilotage de contrat, s'accroît. Le Contract Management n'est donc plus l'apanage du prestataire.



Le rattachement du Contract Management

Quid de l'engagement des Contract Managers sur le cycle de vie contractuel ?

Les experts se mobilisent avant tout sur l'intégralité du cycle de vie contractuel, bien que l'intervention purement post-sales gagne du terrain.

La partie « avant-vente » exclusivement devient minoritaire car réservée à d'autres professions (Commerciaux, Bid managers, Juristes).

La tendance à la hausse du pur « post-sales » est en réalité liée à la forte augmentation de l'embauche de Contract Managers dont la mission première est souvent de gérer l'urgence sur un projet en déroute...

Le mode d'intervention, lui, ne varie quasiment pas vis-à-vis de la dichotomie « mode dédié » vs « mode portefeuille ». Il conviendra de mettre en parallèle avec ce sujet la question de la maturité du Contract Management en France, puisque le « mode dédié » est un marqueur fort du développement qualitatif de la fonction partout ailleurs dans le monde.

Question bonus sur les outils qu'utilisent le Contract Manager pour mener à bien sa mission :

S'il n'a jamais autant été question d'IA, de legaltech et d'automatisation dans notre secteur, force est de constater que dans la pratique, le Contract Manager reste outillé d'une suite bureautique classique (79,2% des répondants...)

Les outils dédiés au pilotage des cycles contractuels (internes comme externes) atteignent même des scores inférieurs à ceux de 2016.

La problématique qualitative entre ici encore en jeu, l'outil adapté assurant un gain de temps administratif et, donc, une meilleure orientation sur des sujets stratégiques.



Étendue de l'engagement sur un cycle de vie contractuel

## 3. MATURITÉ DU CONTRACT MANAGEMENT

Combien d'années d'expérience avez-vous en Contract Management ? La question était couplée avec le nombre d'années total d'expérience qu'avaient les répondants, au-delà de leur fonction de pilote contractuel.

# CONTRACT MANAGEMENT

L'étude des retours reçus montre que ce sont très majoritairement des profils expérimentés qui forment les rangs des Contract Managers en France (75% ont plus de 10 ans d'expérience).

L'une des raisons est liée au caractère pluridisciplinaire de la fonction et à la complexité des cycles contractuels pilotés. Une autre justification réside dans le démarrage tardif des recrutements des juniors (depuis 5 ans environ). Le recrutement des jeunes profils ne cesse de croître désormais.



Nombre d'années d'expérience en Contract Management exclusivement

Faut-il voir un lien entre le sujet de l'expérience ci-dessus (une très large majorité des professionnels du Contract Management ont moins de 7 ans d'expérience dans le métier) et celui de la maturité de la fonction ?

En partie, certainement.

L'immaturation de la fonction atteint ainsi un score total de 65%, identique dans l'étude de 2017.

En revanche, la vision d'un métier « totalement immature » est en baisse et tombe sous la barre des 10%. Une lueur d'espoir à l'horizon.



Comment est jugée la maturité du Contract Management par les professionnels eux-mêmes

Il était aussi question, dans l'enquête, de la maturité des processus, gages de cohérence et de structure dans la maîtrise de nos tâches pluridisciplinaires.

L'image ci-dessous parle d'elle-même.



La maturité des processus de Contract Management

Les résultats sont à relativiser car les processus ayant obtenu les scores les plus élevés sont certes considérés comme inaboutis mais ce sont aussi ceux qui sont le plus couramment implémentés.

Le score du processus « Gestion des risques » demeure alarmant d'une étude à l'autre (déjà mal noté en 2017).

Enfin, la mal-aimée « Gestion des changements » progresse peu, signe d'un manque de flexibilité structurel des organisations dans le pilotage de leurs contrats et projets.

## 4. PERSPECTIVES AU CŒUR DE LA FONCTION



Quelles sont vos perspectives d'évolution de carrière ?

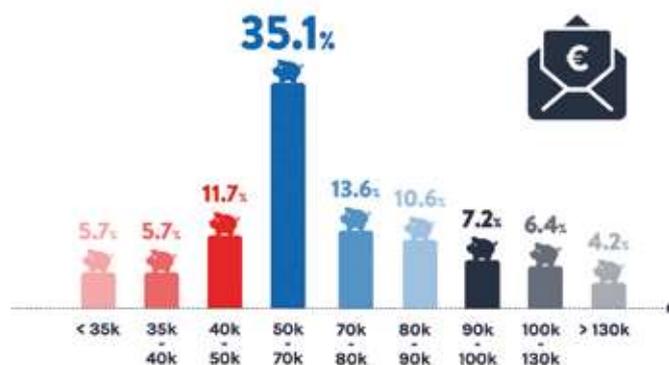
Le premier enseignement réside dans l'évolution des perspectives offertes par d'autres fonctions. Le terrain montre effectivement que les ponts entre le Contract Management et d'autres métiers se généralisent grâce à la pluridisciplinarité.

En revanche, près d'un quart des répondants n'identifient pas de tremplin de carrière.

La vision pessimiste est d'abord présente dans les petites structures et dans les petites équipes.

L'attrait prépondérant de la fonction se situe lui à mi-chemin entre les interactions avec toutes les fonctions voisines (28,7%) et la pluridisciplinarité (26,8%).

La rémunération ne semble être un critère pour aucun répondant... Elle atteignait 14% en 2016. Est-ce parce que les niveaux de salaire affichés ci-après sont suffisamment satisfaisants ?



Montant de la rémunération annuelle brute

La tranche majoritaire 50 – 70K€ augmente de près de 10 points en 4 ans.

En revanche, le pourcentage de salaires inférieurs à 50K€ diminue alors que celui autour de 100K€ continue sa croissance.

Enfin, la comparaison avec le nombre d'années d'expérience révèle que les tranches de salaires sont en moyenne atteintes avec environ 18 mois d'ancienneté de moins qu'en 2016.

Les nouvelles sont effectivement bonnes sur ce front.

Nous vous donnons rendez-vous en 2022 pour une nouvelle enquête nationale, dont la vocation est d'être déployée tous les deux ans. En attendant, l'intégralité de la restitution est disponible en format PDF et vidéo sur le site internet de l'École Européenne de Contract Management.



**Grégory LEVEAU**  
Président de l'École Européenne de Contract Management (e<sup>2</sup>cm) et du cabinet e<sup>2</sup>cm Consulting  
Médiateur Professionnel  
Auteur de « Pratique du Contract Management » éditions Gualino

## JURISTES



### LE JOURNAL DU MANAGEMENT JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

La 1<sup>ère</sup> revue dédiée au management des services juridiques

À chaque numéro : l'interview d'un Directeur Juridique, un dossier sur un thème du droit des affaires, une rubrique RGPD, une rubrique management, une rubrique assurance, des enquêtes, une veille sur l'actualité juridique des contrats ainsi que sur les nominations et mouvements du droit des affaires et un agenda des formations.



### GUIDE DU MANAGER JURIDIQUE D'ENTREPRISE

Le seul guide des fournisseurs des directions juridiques

Plus de 250 cabinets d'avocats d'affaires, partenaires et fournisseurs se présentent chaque année dans ce carnet d'adresses utiles, commandé par plus de 10 000 directions juridiques et secrétariats généraux.



www.legiteam.fr