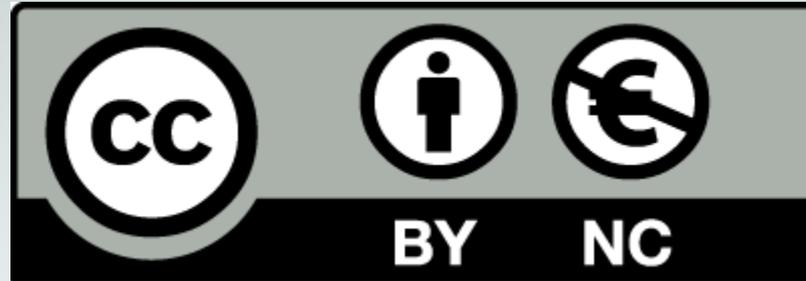


ENQUÊTE **NATIONALE** **CONTRACT MANAGEMENT 2020**

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.

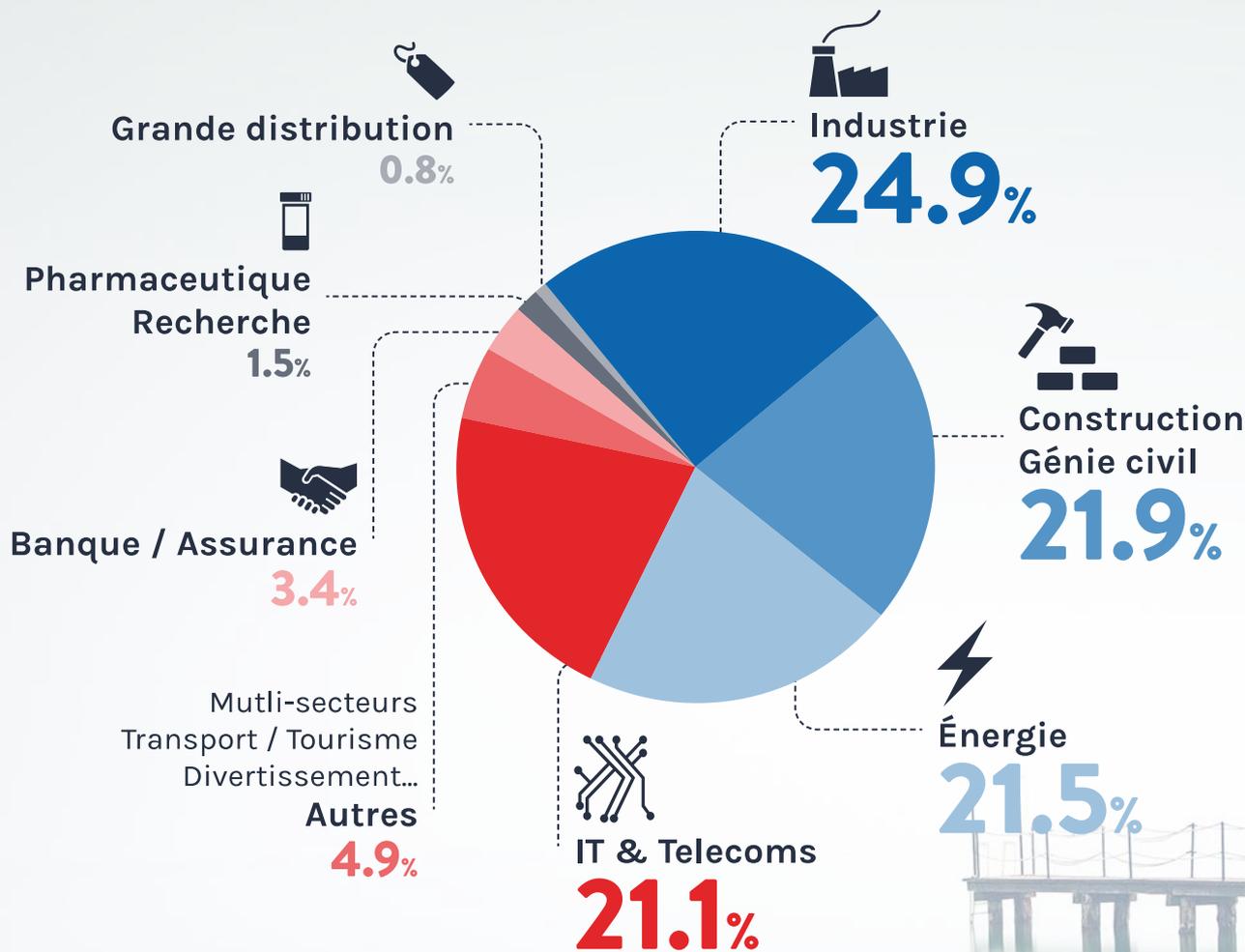


MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

- **Population ciblée** / Professionnels du pilotage des cycles de vie contractuels.
- **Temporalité du sondage** / 5 12 2019 – 24 1 2020
- **Périmètre géographique** / France
- **Participants** / 265
- **Modalités de la collecte** / Anonyme
- **Langue utilisée** / Français



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

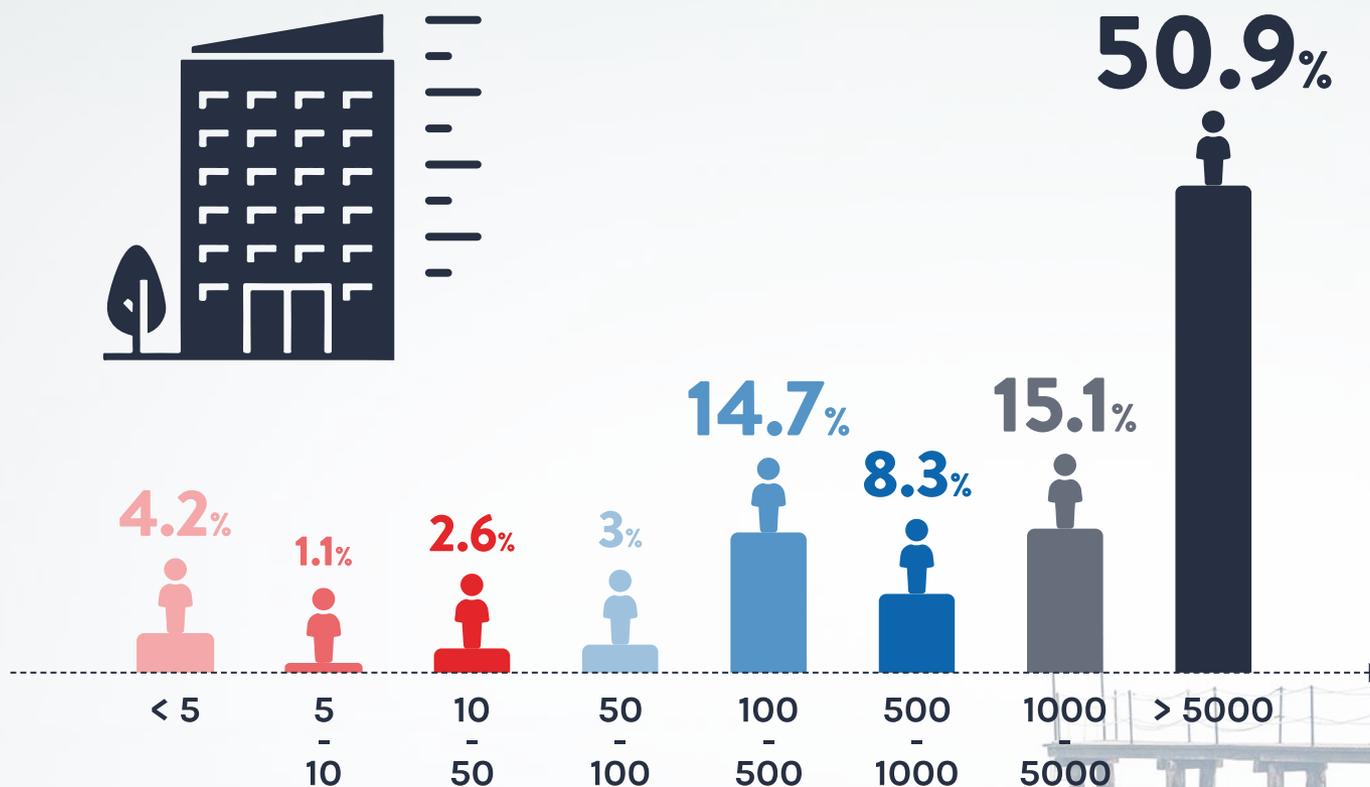


ANALYSE DES RESULTATS

- En quatre ans, la part de l'industrie a été divisée par deux.
- Augmentation significatives des secteurs suivants:
 - Construction/Génie civil
 - IT & TELECOM
 - Energie
- Apparition de la Recherche / Pharmaceutique.
- Maintien des Services, du Secteur Financier et de la Grande distribution.



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

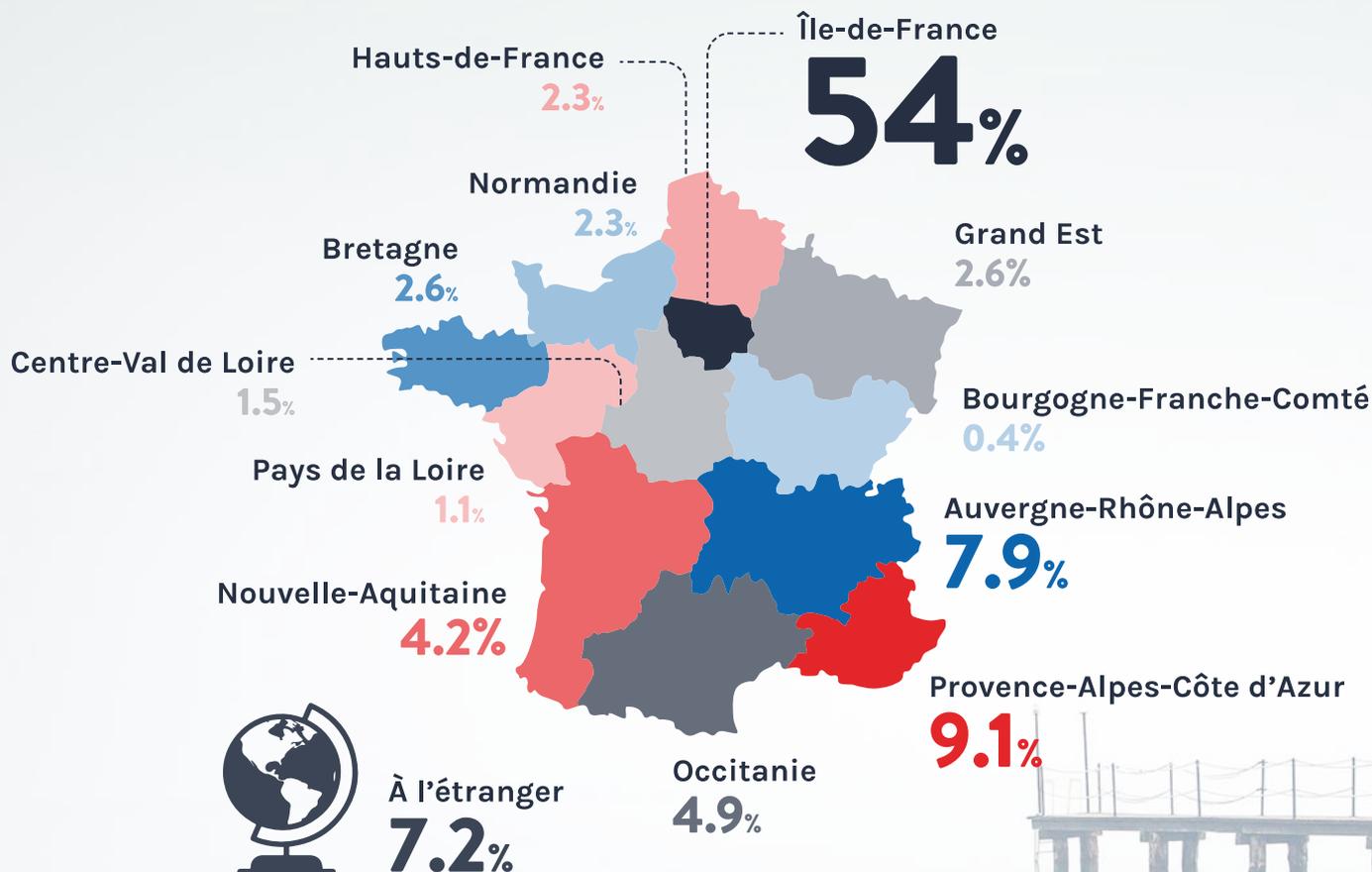


ANALYSE DES RESULTATS

- La part des sociétés dont le nombre de collaborateurs est > 1000 décroît d'environ 15%.
- Les principales augmentations visent les tranches 100-500 et < 100.
- Forte progression du Contract Management au sein des PME et ETI, comme le révèle le marché de l'emploi et ce principalement sur les secteurs: Services, Energie, IT.
- Le recrutement reste très soutenu dans les grands groupes.



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

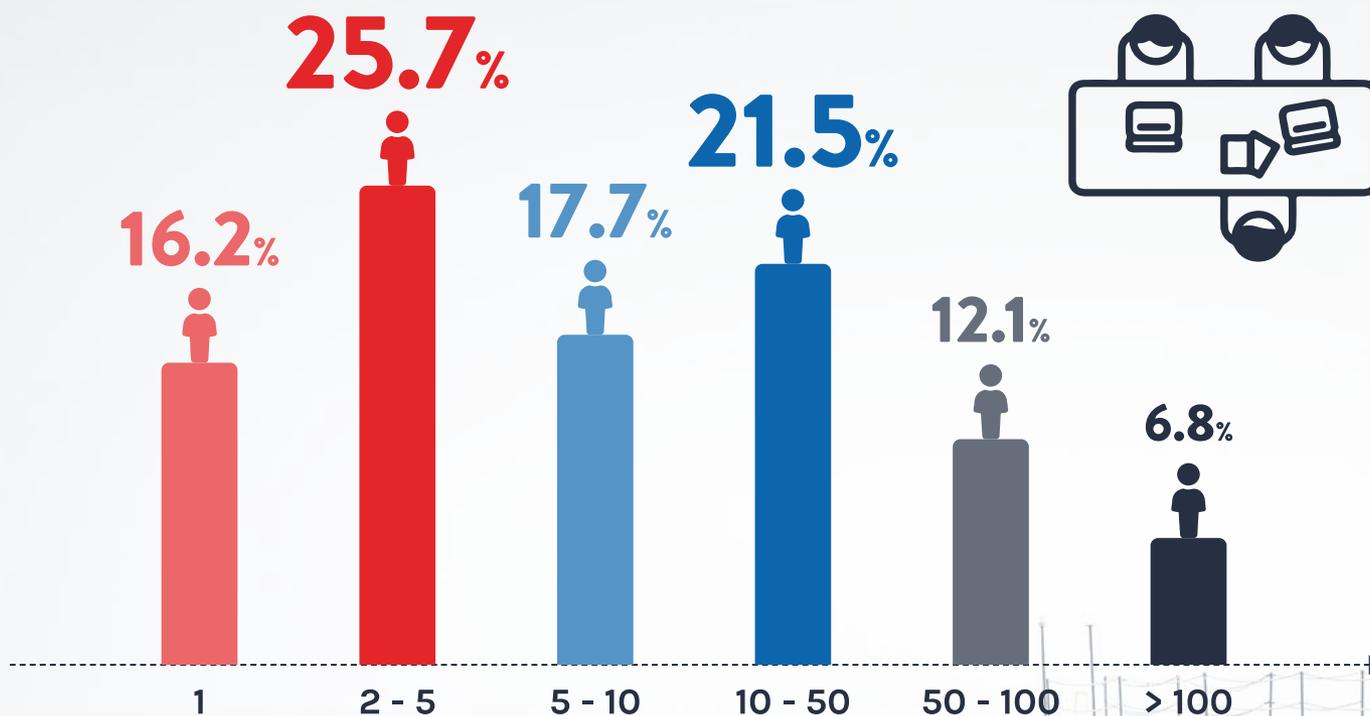


ANALYSE DES RESULTATS

- Toutes les régions françaises sont représentées à l'exception de la Corse. Aucune réponse en dehors de la métropole.
- 4 ans en arrière, 75% des répondants étaient localisés en Ile de France. 54% en 2020.
- Auvergne-Rhône-Alpes et PACA dans le trio de tête. % à l'étranger non-négligeable.
- L'expansion géographique est un indice fort de la reconnaissance et de la pérennisation de la profession.



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



ANALYSE DES RESULTATS

- 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).
- Le Contract Manager isolé devient minoritaire. Il est principalement représenté par les indépendants qui créent une structure unipersonnelle.



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

43%



Partiellement mais aucun recrutement ne s'impose à court terme

40%



Totalement à ce jour

17%

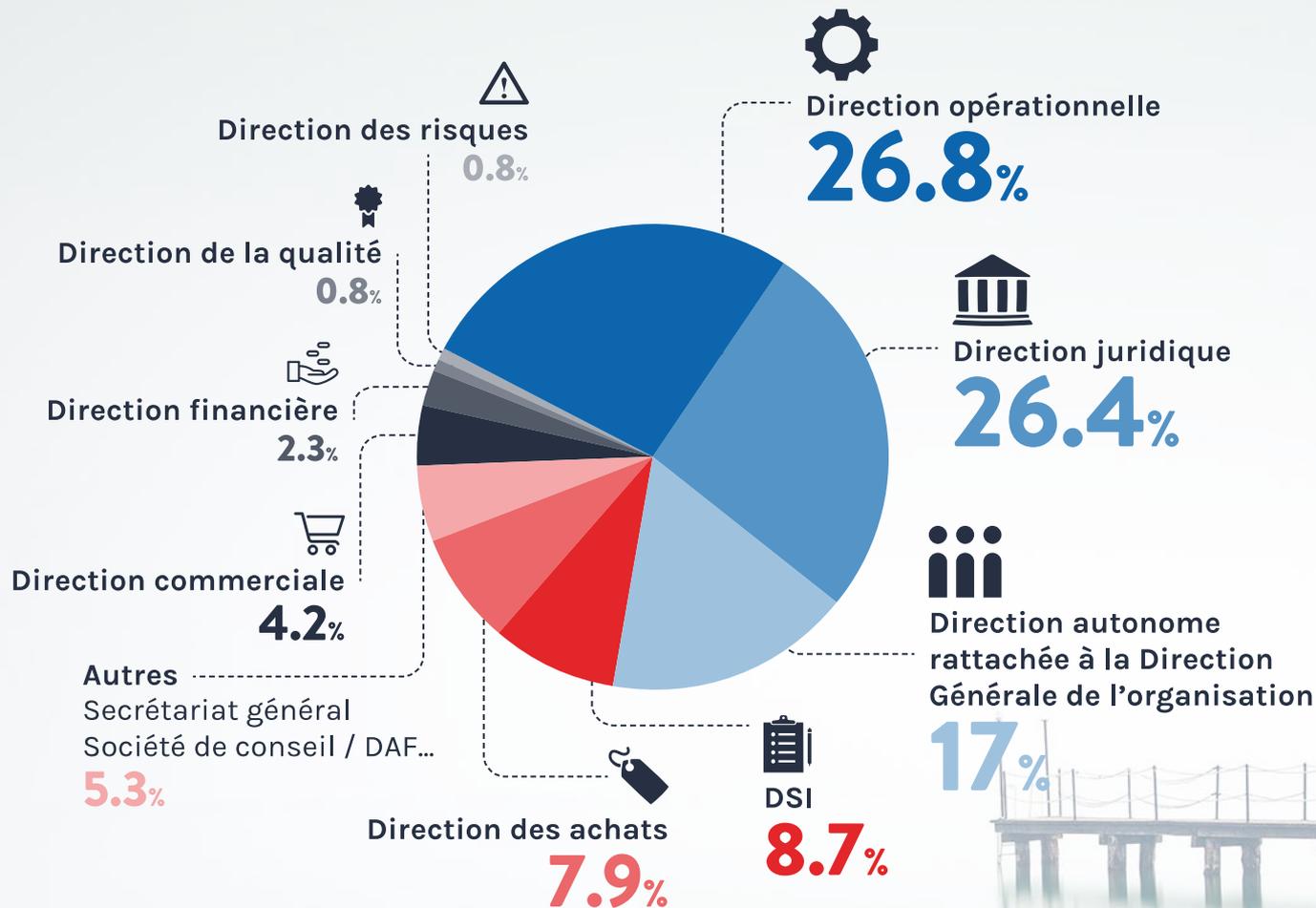


ANALYSE DES RESULTATS

- Seulement 17% des sondés considèrent que les besoins en Contract Management sont totalement couverts au sein de leur organisation.
- Le boom de l'emploi depuis environ 7 ans maintenant confirme le constat, avec une offre toujours supérieure à la demande (= manque de candidats par rapport aux nombre de postes ouverts).
- Les besoins ne sont pas strictement humains. Le défaut de processus et d'outils adaptés justifie la satisfaction « partielle ».



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

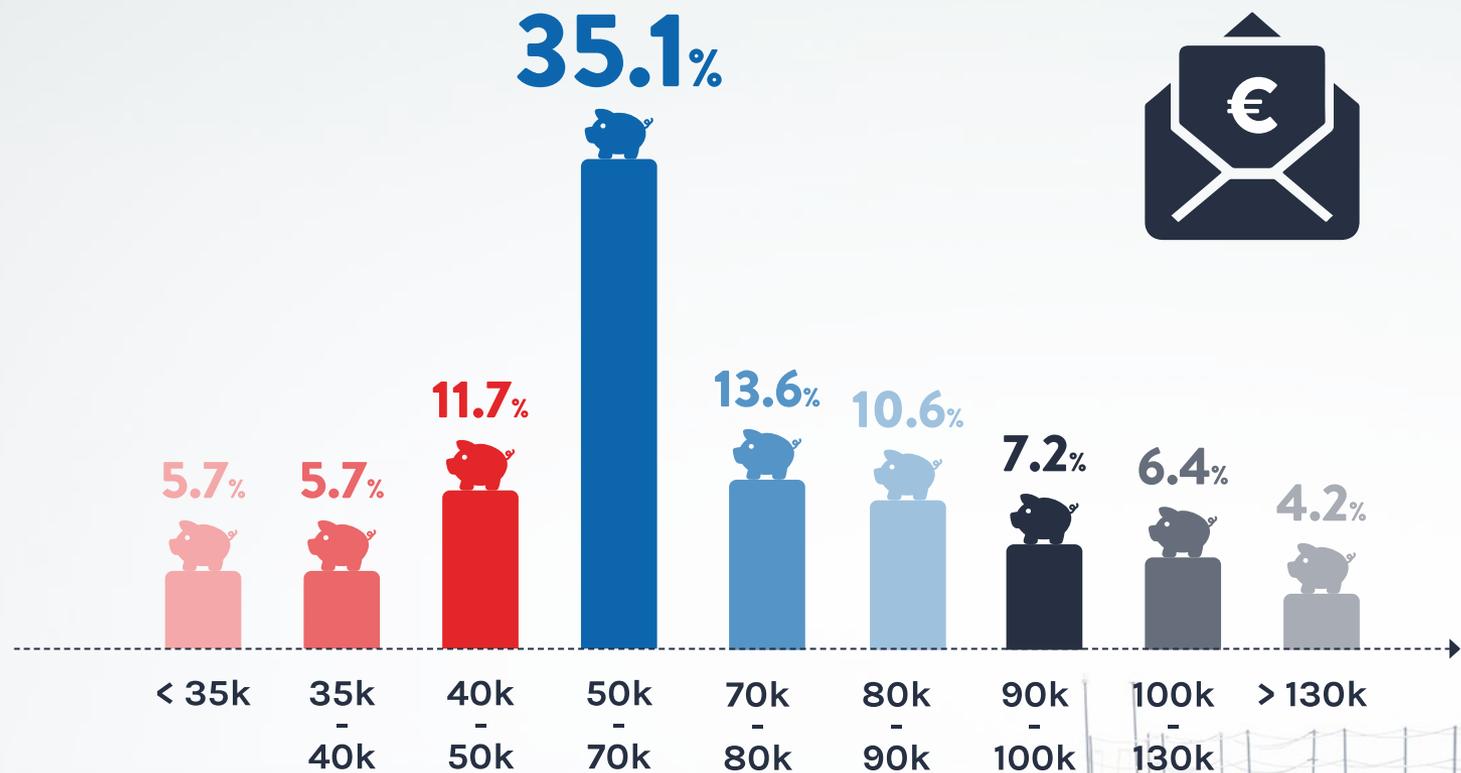


ANALYSE DES RESULTATS

- Le rattachement à la direction juridique représentait 67% des cas en 2016, 26% aujourd'hui.
- Tendance haussière du rattachement opérationnel (ce qui se confirmera avec l'évolution des profils, de plus en plus opérationnels également).
- L'accueil par le Direction générale ou la création d'un département autonome bondit de 12%. Les Achats sont aussi un hôte de plus en plus commun.
- La Direction des Risques et de la Qualité intéresse davantage les anglo-saxons.



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

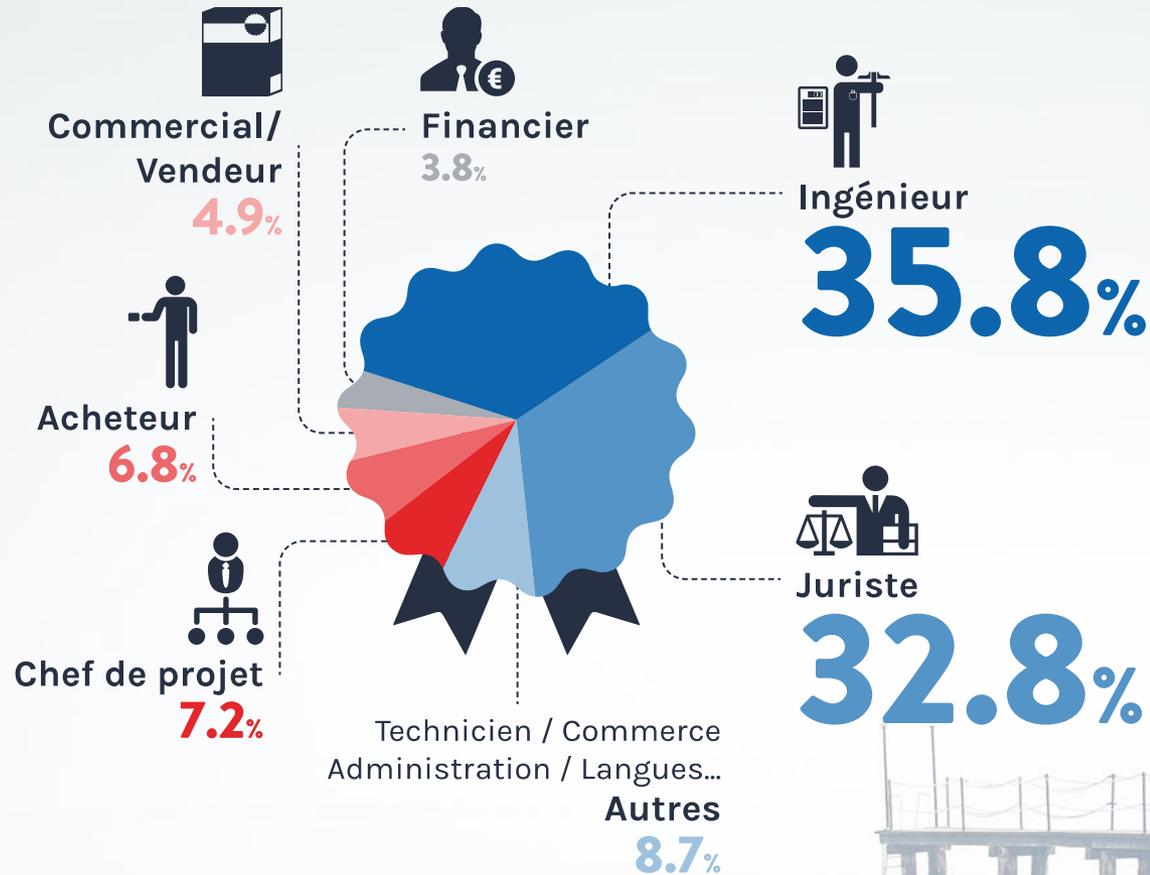


ANALYSE DES RESULTATS

- La tranche majoritaire 50 – 70K€ augmente de près de 10 points en 4 ans.
- Le % de salaires < 50K€ diminue alors que celui autour de 100K€ continue sa croissance.
- 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.

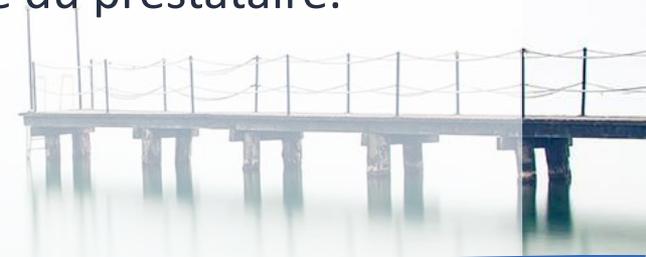


8. Quelle est votre formation initiale ?



ANALYSE DES RESULTATS

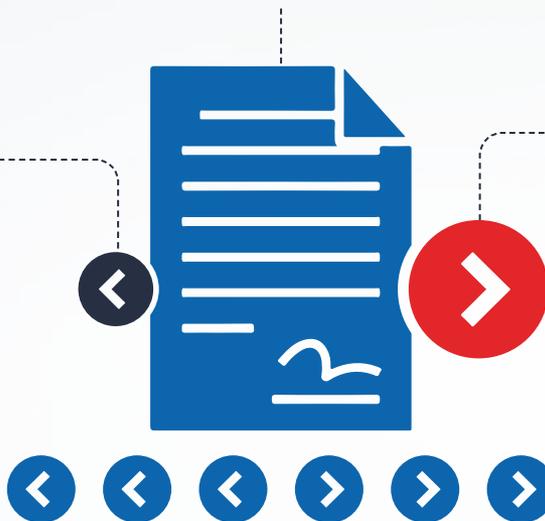
- Ingénieurs et chefs de projet cumulent 43% des réponses face aux juristes autour de 33%. Il y a 4 ans, la tendance était inverse: 51% de juriste pour 27% d'opérationnels.
- Le constat est identique en formation: 70% de juristes formés pour 30% d'opérationnels en 2015. 70% d'opérationnels formés pour 30% de juristes en 2019.
- Forte percée des acheteurs qui investissent progressivement le terrain du pilotage de contrat. Le Contract Management n'est plus l'apanage du prestataire.



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

71.7%
Intégralité du cycle de vie contractuel
(de l'expression d'un besoin/préparation d'une offre jusqu'à la clôture du contrat)

2.6%
Avant-vente
exclusivement



25.7%
Post-signature
exclusivement

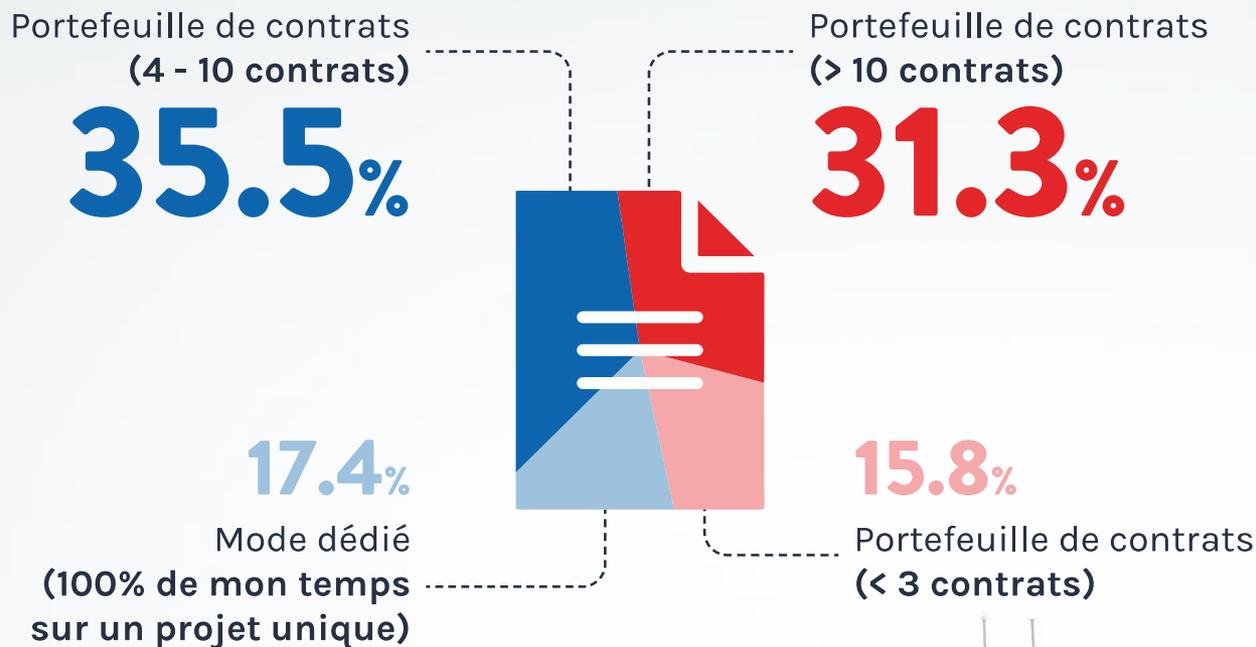


ANALYSE DES RESULTATS

- Les Contract Managers 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. Le % reste élevé chez les anglo-saxons friand de « Commercial Management ».
- La tendance à la hausse du pur « post-sales » est en réalité liée à la forte augmentation de l'embauche de CM dont la mission première est souvent de gérer l'urgence sur un projet en déroute.



10. Quel est votre mode d'intervention ?

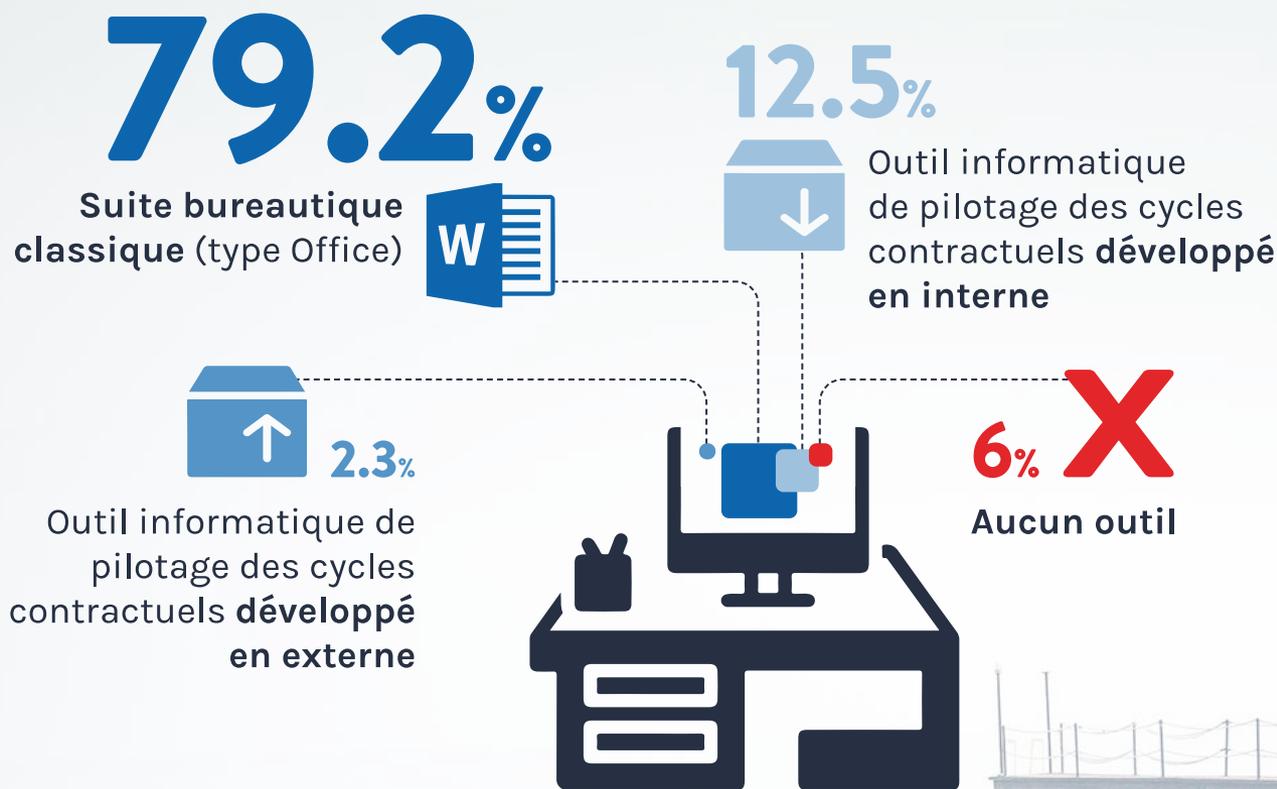


ANALYSE DES RESULTATS

- Les résultats n'ont quasiment pas varié en quatre ans sur la dichotomie « mode dédié » vs « mode portefeuille ».
- Les chiffres révélés pour le « mode dédié » sont inférieurs à ceux du monde anglo-saxon.
- La question de la maturité de la fonction en France doit être mise en parallèle en vue de constater que le « mode dédié » est un marqueur fort du développement qualitatif de la fonction.



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



ANALYSE DES RESULTATS

- 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.
- Les outils dédiés au pilotage des cycles contractuels (internes comme externes) atteignent même des scores < 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.



12. Quel est le titre officiel de votre fonction au sein de votre organisation ?

CONTRACT MANAGER

Head of Contract Management

Project Contract Manager

Contract & Commercial/Risk Manager

Responsable Juridique & Contrat

Contract & Legal/Cost/Claim Manager

Responsable Contrat Vente/Achat

Direction des Achats / Acheteur

Directeur d'engagement

Customer Contract Management

Chef de projet

Chargé de mission

Avocat / Juriste

Consultant / Associé

Gestion Contractuelle

Account Manager

Business Manager

Ingénieur Contrat

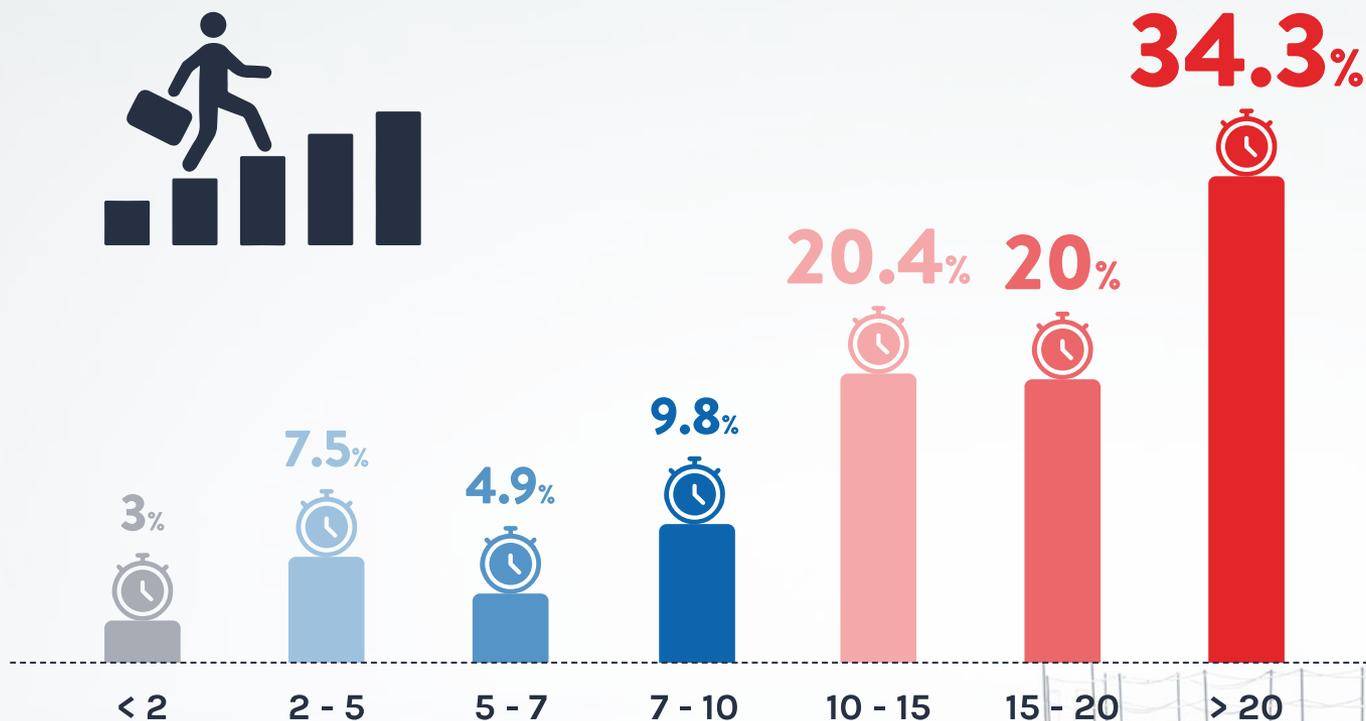
Direction technique

ANALYSE DES RESULTATS

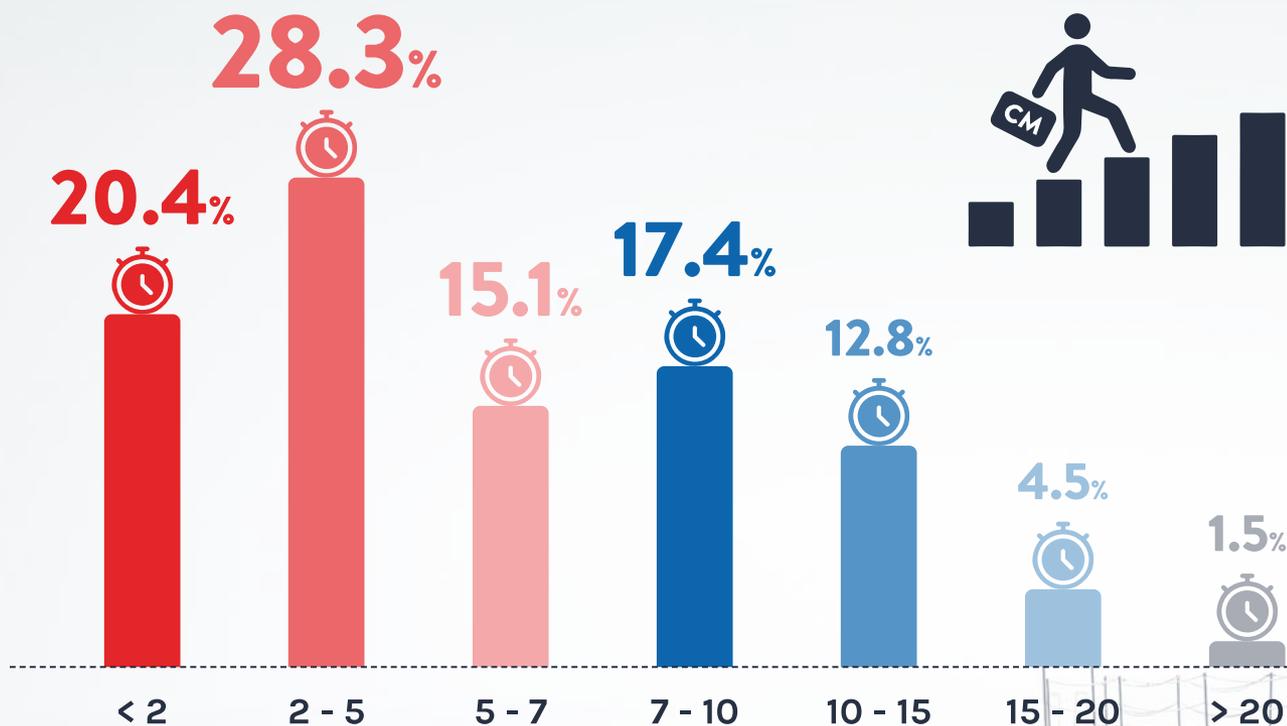
- Le top 3: Contract Manager – Responsable/Gestionnaire de contrats – Responsable juridique.
- « Responsable juridique » est parfois utilisé alors que le profil n'est pas juriste de formation. Ceci confirme la vision extérieure portée sur le Contract Management: un métier d'abord juridique, alors même que la présence des opérationnels est devenue majoritaire.
- Autre constat: les thématiques liées au Contract Management sont redistribuées dans un nombre croissant de fonctions.



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



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



ANALYSE DES RESULTATS

- L'étude des deux questions qui précèdent montre que ce sont très majoritairement des profils expérimentés qui forment les rangs des CM 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 s'accroître désormais.



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

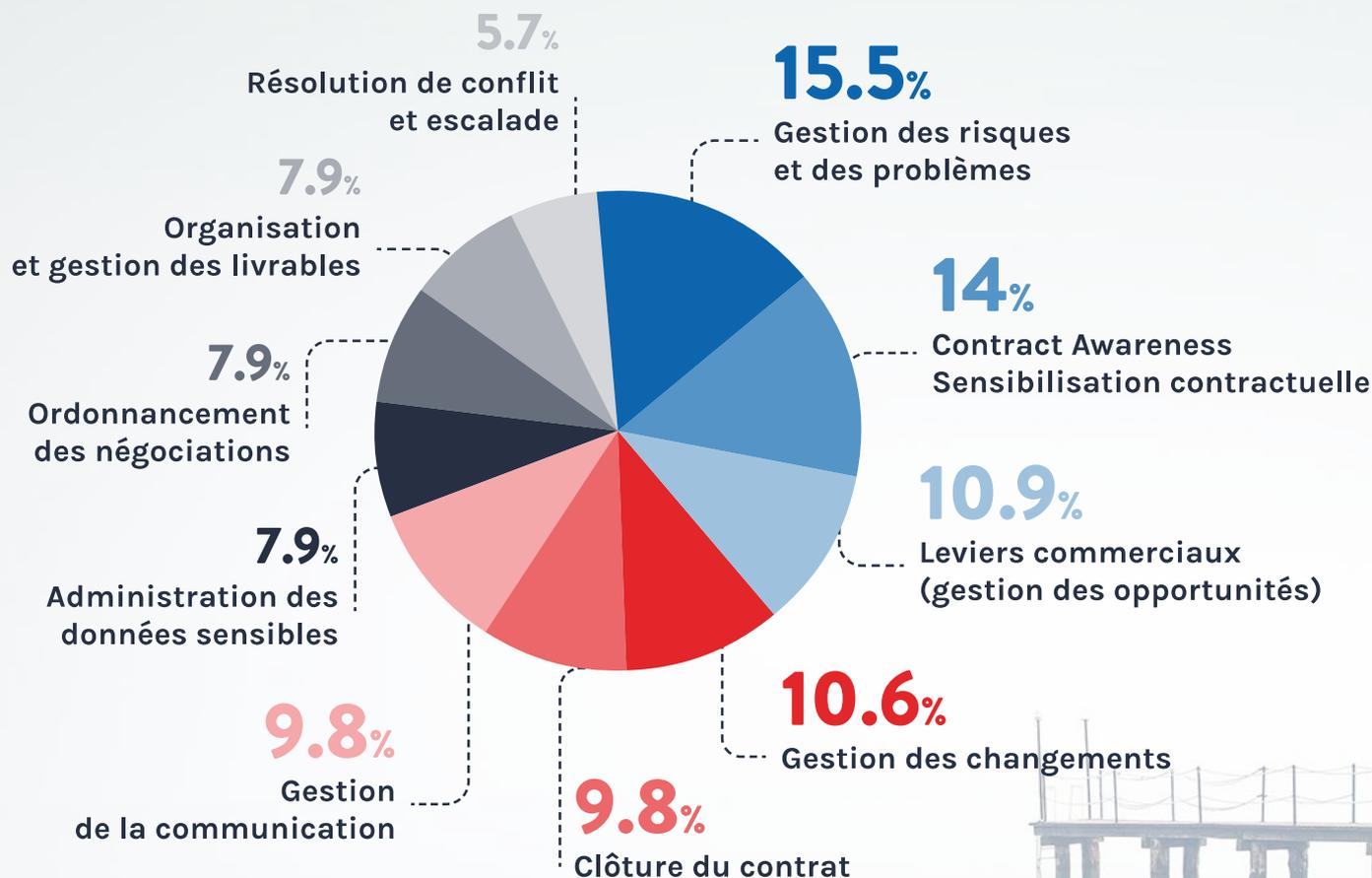


ANALYSE DES RESULTATS

- L'immaturité de la fonction atteint un score total de 65%.
- Ce score était identique en 2017 lors d'une précédente étude.
- En revanche, la vision d'un métier « totalement immature » est en baisse et tombe sous la barre des 10%.
- La maturité est recherchée à travers trois axes d'amélioration principaux: le juste nombre de ressources humaines, la compétence des Contract Managers et la cohérence des missions assignées au sein de la structure concernée.



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



ANALYSE DES RESULTATS

- Résultats 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 dans notre étude de 2017 avec DayOne).
- La « Gestion des changements » progresse peu, signe d'un manque de flexibilité structurel des organisations dans le pilotage de leurs contrats et projets.



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



ANALYSE DES RESULTATS

- L'absence de culture pèse sur la satisfaction des CM. C'est la conséquence d'une fonction encore jeune en France et également d'un défaut de savoir-faire dans la valorisation de sa mission (ex: les indicateurs de performance restent peu développés alors qu'ils sont chéris par les anglo-saxons).
- Le nombre insuffisant d'experts CM au sein des organisations (et son corolaire le manque de temps) demeure une réponse récurrente.
- La vision que porte autrui sur le CM est également problématique et directement lié à la faille culturelle.



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

Riches mais au sein de la fonction
Contract Management principalement



26.8%

Limitées, je crains de stagner
dans mon rôle



21.9%

Illimitées du fait de la
transversalité de ma fonction



30.9%

Riches mais en dehors de la fonction
Contract Management principalement



17.7%

Nulles



2.6%

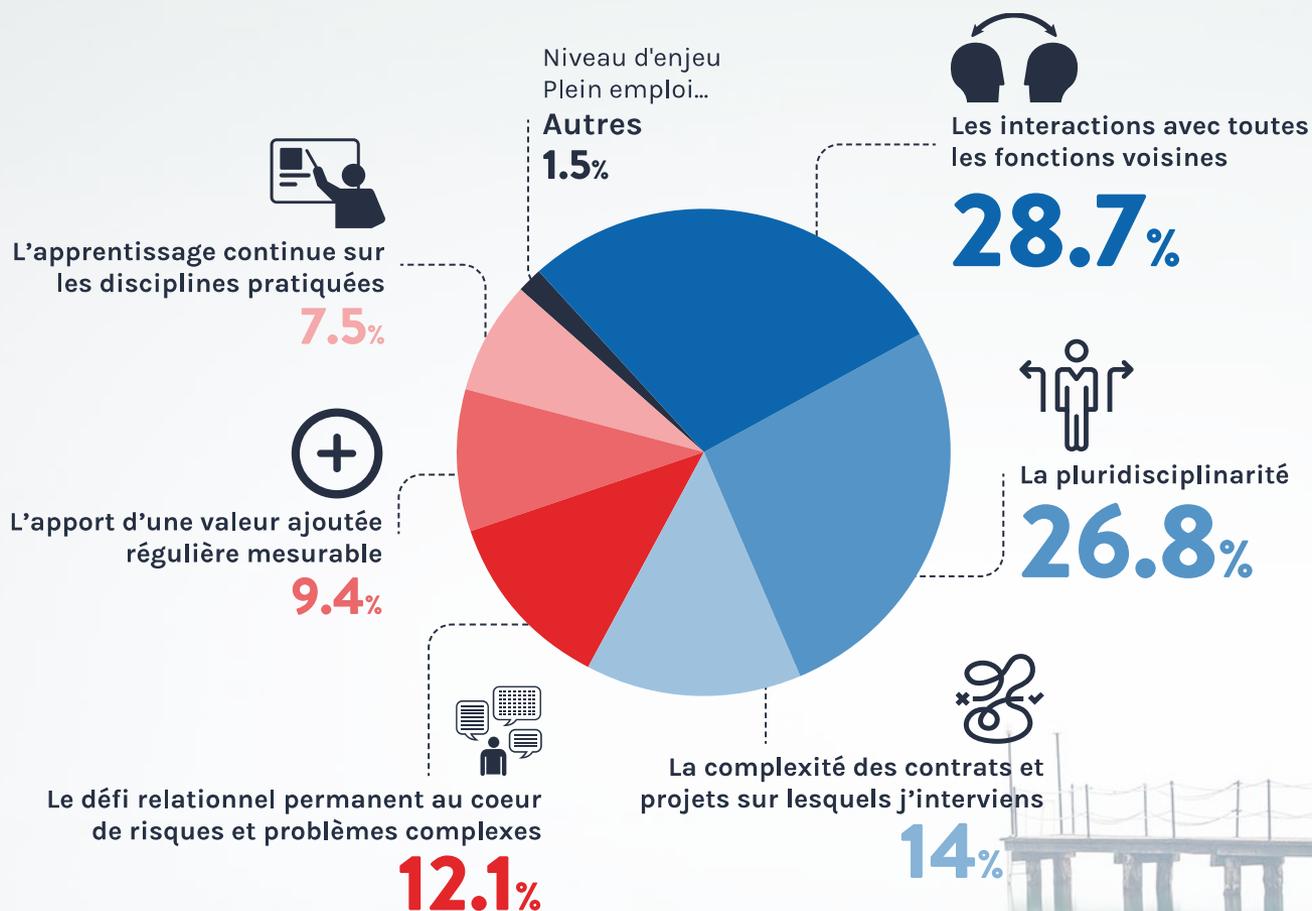


ANALYSE DES RESULTATS

- Le principal enseignement réside dans l'évolution des perspectives offertes par d'autres fonctions. Le terrain montre effectivement que les ponts entre le CM 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 principalement présente dans les petites structures et dans les petites équipes.



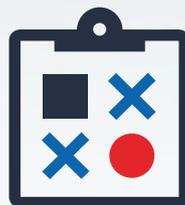
19. Quel est, pour vous, le principal attrait de votre fonction (et qui vous donne envie de poursuivre dans cette voie) ?



ANALYSE DES RESULTATS

- Les résultats sont quasiment inchangés en 4 ans. Interactions et pluridisciplinarité cumulent plus de 50% de l'attrait.
- L'apport d'une valeur ajoutée mesurable, recherchée dans de nombreuses fonctions, ne passe pas la barre des 10% et ce, pour les raisons précédemment évoquées (trop peu de mesure de la performance en France).
- La rémunération ne semble être un critère pour aucun répondant... Elle atteignait 14% en 2016.





ENQUÊTE **NATIONALE**
CONTRACT MANAGEMENT 2020

une initiative **e²cm**

www.e2cm.net / www.e2cm-consulting.com

