

Vers une sociologie du contract management : comprendre une profession en construction

Mariam TRAORE

Introduction

Le contract management désigne le pilotage stratégique et opérationnel des engagements contractuels tout au long de leur cycle de vie, de la phase d'appel d'offres à la clôture. Sa valeur ajoutée réside dans la sécurisation des obligations, la maîtrise des risques, l'optimisation de la performance et l'alignement entre les engagements juridiques et les réalités opérationnelles. Au-delà de cette dimension structurelle, il s'affirme également comme une fonction de gouvernance relationnelle : le contract manager agit comme un médiateur, garant de la qualité des partenariats et de la fluidité des échanges entre des parties prenantes aux intérêts parfois divergents.

Aujourd'hui reconnu comme métier à part entière dans toutes les industries (énergie, construction, défense, technologies de l'information, infrastructures de transport, services, santé), le contract management s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique dans des environnements contractuels de plus en plus complexes.

Pourtant, des questions demeurent étonnamment peu posées : qui sont les femmes et les hommes qui incarnent cette fonction ? D'où viennent-ils ? Quelles tensions vivent-ils au quotidien entre exigences contractuelles, impératifs organisationnels et gestion des relations humaines ? Et surtout : pourquoi ces questions importent-elles aujourd'hui, alors que la profession existe en France depuis plus d'une vingtaine d'années ? Que devient une pratique lorsqu'elle s'institutionnalise et se transforme progressivement en métier ? Lorsqu'elle produit ses normes, ses parcours de formation, ses associations, ses instruments, ses standards et ses récits ?

Et comment cette fonction, encore parfois mal définie dans ses rattachements organisationnels, parvient-elle à s'imposer dans des environnements complexes et exigeants ?

Cet article propose de regarder le contract management non seulement comme un métier, mais aussi comme un fait social et professionnel en construction qui mérite d'être abordé sous l'angle sociologique à part entière, comme pour les autres disciplines établies. Une profession qui révèle, par ses dynamiques internes, des transformations plus larges : le rapport des organisations au risque, à la formalisation documentaire, à la décision collective et à la confiance. Une profession qui existe dans les organigrammes et les discours de performance, mais reste largement invisible dans les analyses structurées. Il s'agit ici d'ouvrir un champ d'interrogation : considérer ce que cette discipline dit de nos organisations et des personnes qui la portent.

Cet article ne vise ni à prescrire des méthodes, ni à formuler des recommandations opérationnelles. Il ne prétend pas non plus proposer une sociologie exhaustive ou définitive du contract management, mais poser les premiers jalons d'une réflexion analytique, destinée à éclairer un objet encore largement inexploré.

Pourquoi maintenant ? Dynamiques d'institutionnalisation et luttes de juridiction en France

Le contract management connaît depuis 2010 une croissance spectaculaire. Le nombre de postes dédiés aurait augmenté de plus de 150 % dans les grandes organisations françaises selon les enquêtes nationales sur le contract management de l'école européenne de contract management (e2cm). Les plateformes de recrutement affichent près de 1 700 offres annuelles en 2024, contre environ 200 en 2014¹. Cette expansion quantitative témoigne d'une reconnaissance institutionnelle indéniable : création d'équipes structurées, rattachements hiérarchiques clarifiés, budgets alloués.

Mais au-delà de cette croissance, trois signaux appellent une analyse qualitative. D'abord, une *tension identitaire croissante* : les praticiens interrogent publiquement leur légitimité et leurs frontières professionnelles. Les débats récurrents au sein de la communauté AFCM ou sur les réseaux professionnels ("Le contract manager est-il un juriste ?", "Un chef de projet ?", "Un acheteur ?") révèlent une quête d'identité caractéristique des professions en cours de structuration.

Ensuite, une *institutionnalisation accélérée* : depuis 2010, la France se dote de référentiels, de certifications reconnues par l'État (PCC-CM de l'e2cm, éligible CPF), de formations universitaires (DU de Contract Management de l'université Paris II Panthéon-Assas, modules à l'École des Ponts, à l'IESEG School of Management) et d'associations professionnelles actives (AFCM, ICM). Cette normalisation ne va pas de soi : elle redistribue pouvoir et reconnaissance dans les organisations, redéfinit les périmètres d'intervention.

Cette dynamique illustre ce qu'Andrew Abbott définit comme une « lutte pour la juridiction² ». Pour Andrew Abbott, une profession se définit par sa capacité à revendiquer un contrôle exclusif sur un territoire de tâches face à des professions concurrentes.

En France, le Contract Manager ne dispose pas encore d'une juridiction stabilisée ou légalement assise ; il est engagé dans une « conquête de juridiction ». Il tente de légitimer son contrôle sur le « cycle de vie contractuel » au sein d'une arène où le Juridique, les Achats et le Projet exercent des prérogatives historiques. La thèse d'Abbott permet de comprendre que si la reconnaissance organisationnelle est acquise (l'existence du poste), la juridiction de fait (l'autorité réelle pour trancher et être le garant ultime du contrat) reste un terrain de lutte permanente. Le contract manager doit prouver chaque jour que son expertise résout des problèmes que les autres fonctions, enfermées dans leurs silos, ne peuvent traiter.

C'est précisément ce qui éclaire, à notre sens, le *paradoxe reconnaissance/compréhension* : les directions générales valorisent le contract management dans leurs discours stratégiques, mais les praticiens rapportent dans les enquêtes professionnelles (ENCM de l'e2cm 2020, 2023) des

¹ LEVEAU Grégory, *10 ans de transformation du Contract Management en France (2014-2024)*, e2cm, février 2025.

² Sur le concept de concurrence entre groupes professionnels pour le contrôle d'un territoire de tâches (juridiction), voir : CHAMPY Florent, *La sociologie des professions*, PUF, coll. « Quadrige », 2012, p. 124-130.

difficultés persistantes de positionnement, d'arbitrage, de "faire entendre" leurs alertes et positionnement contractuels face à des impératifs opérationnels immédiats³. Ce décalage entre légitimité affichée et réalité vécue mérite d'être éclairé.

Qui sont les contract managers ? Une identité en recomposition

Les enquêtes professionnelles menées en France entre 2015 et 2023⁴ révèlent une population en recomposition permanente. Plus de 70 % des contract managers actuels sont issus de la reconversion professionnelle. Ils proviennent de cinq grands univers : droit, ingénierie, gestion de projet, achats et finance. Aucun profil ne domine durablement.

L'analyse des stagiaires formés en contract management entre 2015 et 2018 illustre cette fluidité et ce changement de paradigme⁵ :

- En 2015, les juristes représentaient 70 % des effectifs formés.
- En 2018, ils ne sont plus que 40 %, supplantés par les ingénieurs et chefs de projet qui atteignent près de 60 %.

Cette inversion traduit un déplacement du centre de gravité de la fonction : d'une logique de sécurisation juridique *ex-post* (contentieux, réclamations) vers une logique de pilotage contractuel *ex-ante* (prévention, maîtrise des changements, gouvernance de l'exécution).

L'apport de Claude Dubar : l'hybridité comme nature

Cette diversité structure l'identité même du métier. Pour le sociologue Claude Dubar⁶, l'identité professionnelle résulte d'une « double transaction » entre l'identité héritée (le métier d'origine) et l'identité visée (le nouveau métier). Le contract manager est rarement un « pur produit » ; c'est un passeur qui doit négocier entre ses réflexes d'origine et ses nouvelles responsabilités.

Cette double appartenance, ni tout à fait juriste, ni tout à fait ingénieur, ni tout à fait acheteur, n'est pas une faiblesse identitaire. Elle est constitutive du métier : c'est précisément parce qu'il parle plusieurs langues professionnelles que le contract manager peut occuper les interstices que les autres fonctions ne couvrent pas.

L'émergence par la complexité (1930 - 1970)

L'hypothèse du "Contract Management de fait" - On peut émettre l'hypothèse que le contract management ne naît pas d'une volonté théorique, mais d'une nécessité opérationnelle dictée par la complexité croissante des grands projets d'infrastructure du XXe siècle. Dès les années 1930 à 1950, des programmes d'envergure tels que le barrage Hoover (1931-1936), les réseaux de la Tennessee Valley Authority ou le Canal de Panama, ont fonctionné comme des laboratoires de gestion de masse. La mobilisation de milliers de sous-traitants, l'intrication des interfaces techniques et l'ampleur des capitaux engagés suggèrent l'existence précoce de

³ *Enquête Nationale sur le Contract Management (ENCM) 2023*, École Européenne de Contract Management (e²cm), avril 2023, p. 48-50.

⁴ *Enquêtes Nationales sur le Contract Management (ENCM) 2015, 2020 et 2023*, École Européenne de Contract Management (e²cm).

⁵ BERGGOU Naoual, « À la recherche de talents : le Contract Manager parfait existe-t-il ? », *JMJ* n°72, données basées sur les recrutements d'e2cm consulting entre 2015 et 2018.

⁶ DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 2015.

mécanismes de pilotage rigoureux : suivi des jalons, traçabilité des modifications et comités de gouvernance. Bien avant que le terme de « contract management » ne soit formalisé, une discipline de fait semble s'être structurée pour conjurer l'entropie contractuelle de ces chantiers géants⁷.

Le point de rupture : Le Rapport Phillips (1965)

Cette hypothèse d'un besoin de discipline contractuelle trouve un écho historique documenté dans le secteur aérospatial américain. En décembre 1965, alors que le programme Apollo est en pleine phase de développement, le général Samuel Phillips, directeur du programme à la NASA, adresse un mémorandum critique à la direction de la *North American Aviation* (NAA)⁸. Ce document, connu sous le nom de « Rapport Phillips », pointe une défaillance systémique : l'incapacité du constructeur à maîtriser la « configuration control » (gestion des changements) et à coordonner ses sous-traitants⁹. Phillips y souligne que la réussite technologique est compromise par une gestion contractuelle défaillante. Le Rapport Phillips documente de manière saisissante ce que les grands chantiers avaient pressenties sans le formaliser : la maîtrise technologique d'un mégaprojet ne suffit pas, elle suppose une infrastructure documentaire et contractuelle active sans laquelle la coordination s'effondre.

La structuration d'un modèle : l'avance institutionnelle américaine

La nécessité opérationnelle d'une gouvernance contractuelle, révélée par les grands défis industriels et aérospatiaux, trouve aux États-Unis un terrain de structuration précoce. La discipline quitte le champ de l'improvisation pour celui de l'institution. Dès 1959, la création de la National Contract Management Association (NCMA) pose les premiers jalons d'une communauté de pratiques destinée à encadrer les relations entre l'État fédéral et ses grands fournisseurs¹⁰.

Cette dynamique s'accélère sous l'impulsion directe du Department of Defense (DoD), qui institutionnalise la formation des cadres chargés de piloter ces contrats complexes. En 1971, le *Defense Systems Management College* (DSMC) est créé pour unifier les méthodes de gestion de programmes¹¹, avant d'être intégré en 1991 au sein de la Defense Acquisition University (DAU¹²).

À la fin des années 1990, la discipline sort du giron strictement militaro-industriel pour s'ouvrir au commerce mondial. En 1999, l'International Association for Contract and Commercial Management (IACCM) est fondée. Elle marque un tournant en extrayant la discipline de son carcan purement juridique pour l'orienter vers la création de valeur commerciale. Ce positionnement est consacré en octobre 2020 par son changement de nom en World Commerce

⁷ Sur cette période, voir notamment : Flyvbjerg, B. (2014). *What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview*.

⁸ Phillips, S. C. (1965). *NASA Review Team Report* (dit « The Phillips Report »). Mémorandum adressé à J.L. Atwood, Président de North American Aviation, Inc., 19 décembre 1965. Archives historiques de la NASA.

⁹ Pour une analyse de l'impact du rapport Phillips sur le management de projet et de contrat, voir : Levine, A. S. (1982). *Managing NASA in the Apollo Era*. NASA History Series, SP-4102.

¹⁰ National Contract Management Association. (2024). *History of NCMA*. Disponible sur ncmahq.org.

¹¹ Layton, J. S. (1976). *The Defense Systems Management College: A History of its Inception and Early Years*. Defense Management Journal.

¹² Defense Acquisition University. (1991). *Defense Acquisition Workforce Improvement Act (DAWIA)*. Public Law 101-510.

& Contracting (WorldCC), affirmant ainsi une ambition de standardisation globale des échanges économiques¹³. Son objectif est de porter une vision plus globale et commerciale du métier, en dépassant les frontières américaines pour fédérer les praticiens du monde entier autour de standards de performance et de gestion des risques.

Cette trajectoire aboutit en janvier 2025 à la création du Commerce & Contract Management Institute (CCM Institute), coentreprise de la NCMA et du World Commerce & Contracting. Ce nouvel organisme se positionne comme pivot international de recherche et de standardisation, autour du Contract Management Standard™ v4, référentiel en cours de certification ISO qui traduit l'aboutissement d'un cycle long : le pilotage contractuel, né de l'urgence opérationnelle des grands programmes comme Apollo, accède au statut de norme de management à vocation universelle¹⁴.

Le modèle britannique : de la mesure à l'accréditation publique

Au Royaume-Uni, la trajectoire de professionnalisation s'inscrit dans une tradition séculaire de maîtrise des coûts et des mesures, portée par la figure centrale du *Quantity Surveyor*. Ce métier, structuré par la Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) depuis le XIXe siècle, constitue le socle académique et professionnel sur lequel le contract management britannique s'est appuyé¹⁵.

La discipline franchit une étape majeure dans les années 1990 avec l'adoption croissante des NEC Contracts (*New Engineering Contract*). Ces standards contractuels imposent une gestion proactive et collaborative des événements de projet (les *compensation events*), rompant avec la culture du litige a posteriori. Cette maturité a conduit l'État britannique à formaliser ses propres standards de compétences (*Contract Management Professional Standards*) en 2019 et à déployer le *Contract Management Capability Programme* pour accréditer les agents publics à large échelle¹⁶.

La France : une trajectoire d'importation et d'hybridation

En France, la trajectoire est sensiblement différente. Bien que des pratiques de gestion contractuelle existent dans les grands programmes publics et industriels, elles demeurent fragmentées et peu formalisées jusqu'aux années 2000-2010, en raison notamment de la prépondérance du droit dans la régulation des contrats et d'une tradition organisationnelle centralisée. Cette analyse porte sur les trajectoires les mieux documentées dans la littérature professionnelle et académique disponible. L'existence de pratiques de pilotage contractuel dans les grands programmes français du XIXe (grands travaux haussmanniens à Paris) et du début du XXe siècle (concessions ferroviaires, marchés publics de travaux, projets industriels d'État), mériterait une investigation historique à part entière, que cet article n'a pas vocation à conduire.

Ce qui distingue la trajectoire française n'est pas nécessairement l'absence de pratiques, mais celle de leur formalisation en discipline autonome dotée d'une identité professionnelle, de

¹³ WorldCC. (2020). *Rebranding Announcement: From IACCM to World Commerce & Contracting*. Corporate Press Release.

¹⁴ CCM Institute. (2025). *Announcement of the Joint Venture between NCMA and WorldCC*. Communiqué de presse officiel, Janvier 2025.

¹⁵ RICS. (2020). *Quantity Surveying and Construction: Professional Statement*.

¹⁶ Cabinet Office. (2019). *Contract Management Professional Standards*. Government Commercial Function (UK).

référentiels partagés et d'une reconnaissance institutionnelle, ce que les pays anglo-saxons ont construit beaucoup plus tôt.

En France, le contract management ne s'est pas structuré autour d'un ordre professionnel préexistant, mais s'est diffusé par « contagion » au début des années 2000, sous l'influence directe des pratiques anglo-saxonnes. Ce transfert de méthodologies a été opéré par les grands contractants internationaux des secteurs du BTP et de l'Oil & Gas (tels que Total, Technip ou Bouygues), confrontés à la rigueur des contrats EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) sur les marchés extérieurs¹⁷.

À partir de 2010, cette pratique sort de sa niche industrielle pour s'étendre aux secteurs de l'IT, des services et de la santé. L'institutionnalisation française, bien que plus tardive que ses homologues anglo-saxonnes, s'est accélérée via deux leviers :

1. **Le levier associatif** : Avec la structuration de l'AFCM (Association Française de Contract Management) en 2014 et, plus récemment, de l'ICM (Institut du Contract Management) en 2022.
2. **Le levier de la certification** : L'école européenne de contract management (e²cm) a joué un rôle pionnier en lançant, dès 2016, des certifications professionnelles (PCC-CM) reconnues par l'État¹⁸.

Contrairement au modèle britannique unifié autour du *Quantity Surveying*, la France a développé une pluralité de voies d'accès. Des diplômes universitaires (comme le diplôme universitaire de contract management de l'Université II Panthéon-Assas créé en 2014) coexistent avec des modules intégrés dans les écoles d'ingénieurs (École des Ponts) et de management (IESEG School of Management). Cette fragmentation témoigne d'une professionnalisation en cours, non encore stabilisée autour d'un modèle unique, mais riche d'une identité au croisement des cultures juridique, technique et financière¹⁹.

Trois modèles de professionnalisation du Contract Management

1. **États-Unis** : Structuration précoce dans la défense et les grands programmes industriels ;

- **National Contract Management Association (NCMA)** en 1959, filière formation structurée ;

- **Defense Acquisition University (1991)** ;

- **World Commerce & Contracting (WorldCC) - ex-IACCM (1999/2000)** certification CPCM, Communauté mondiale, standardisation forte, recherche

¹⁷ Gareis, R. (2005). *Happy Projects!* Vienna: Manz. Cet ouvrage analyse comment les standards internationaux de gestion de projet (incluant le CM) ont pénétré les entreprises européennes via les projets d'ingénierie globale.

¹⁸ France Compétences. (2016). *Fiche RNCP26456 : Contract Manager*. Cette reconnaissance par l'État marque le passage d'une « fonction de fait » à un métier officiellement répertorié dans le répertoire national des certifications professionnelles.

¹⁹ Enquête Nationale sur le Contract Management (e²cm/AFCM). (2022).

- **CCM Institute (janvier 2025)**, Cofondé par NCMA + WorldCC et gardien du Contract Management Standard™ v4 (ANSI, ISO en cours)

2. Royaume-Uni : pratiques de pilotage contractuel intégrées à la gestion des coûts, délais et variations dans les projets d'ingénierie :

- **Quantity Surveying** (cursus académique dédié)

- **Ordre professionnel RICS**

- **Contract Management Capability Programme** (2018)

3. France : pratiques existantes mais longtemps diffuses ; structuration accélérée à partir des années 2010.

- **Professionnalisation en cours, non stabilisée**

- **Formations éclatées (DU, e²cm, écoles d'ingénieurs et de commerce), Certification PCC-CM e²cm**, reconnue par l'État (2016)

- **AFCM/ICM** : "Création d'associations professionnelles dédiées : AFCM (2014), ICM (2022)

Sources : NCMA, World Commerce & Contracting (WorldCC), Association Française de Contract Management (AFCM), enquêtes Enquête Nationale sur le Contract Management (e²cm), Institut du Contract Management (ICM)

De la pratique à la discipline : institutionnalisation progressive

Au-delà des trajectoires individuelles, le contract management s'est équipé collectivement pour transformer ce qui était une fonction de fait en une discipline de droit. Référentiels internationaux (Contract Management Standard™ v4 de WorldCC/CCM Institute), certifications (PCC-CM en France, CPCM aux États-Unis, accréditations NEC au Royaume-Uni), formations universitaires et continues, et associations professionnelles actives ont fait émerger un langage commun, des méthodologies partagées et des attentes stabilisées.

Cette institutionnalisation n'est pas un simple phénomène administratif. Elle redéfinit ce qui compte dans l'action collective : la preuve documentaire, la maîtrise proactive des changements, la mesure de la valeur créée et, plus fondamentalement encore, la gestion de la relation. En installant des rituels organisationnels, revues contractuelles, comités de changement, processus de notification, le contract management transforme le contrat : d'instrument juridique passif, il devient une infrastructure active de coordination, de relation et de gouvernance.

Le *Contract Management Standard™ v4*, publié en 2025, illustre cette dynamique d'harmonisation. Ce référentiel, qui structure le cycle de vie contractuel en trois phases (*pré-award, award, post-award*), s'impose désormais comme le pivot de la profession au niveau

mondial²⁰. Il consacre une vision où la performance contractuelle ne dépend plus seulement de la conformité juridique, mais de la capacité à piloter le partenariat et à maintenir l'alignement entre les parties.

Pourtant, si ces trois pays partagent une même approche utilitariste du Contract Management, on observe des nuances de trajectoires significatives dans la manière dont le métier s'institutionnalise en France par rapport aux Etats-Unis et le Royaume-Uni.

L'analyse des divergences : le cas français, une juridiction en quête de légitimité

Pour comprendre la singularité française, il est utile de mobiliser la sociologie des professions. Selon Andrew Abbott, chaque métier cherche à conquérir une "juridiction", soit un territoire d'expertise exclusif face à ses voisins²¹. En France, le Contract Management n'a pas encore stabilisé sa juridiction propre. Il évolue à l'interface de domaines déjà solidement ancrés (Juridique, Achats, Finance, Projet), ce qui génère des tensions territoriales là où les modèles américains et britanniques bénéficient d'une maturité institutionnelle consolidée depuis plusieurs décennies.

Cette difficulté s'éclaire aussi par la trajectoire des praticiens eux-mêmes. En mobilisant les travaux de Claude Dubar sur l'identité professionnelle, on perçoit que la relative jeunesse du métier en France freine encore la cristallisation d'une identité collective parfaitement homogène²². L'absence d'une institution unique ou d'un ordre professionnel capable de fédérer tous les acteurs autour d'un référentiel commun maintient une certaine fragmentation des pratiques.

Plusieurs facteurs structurels peuvent expliquer ce décalage :

- **L'hypothèse juridique (Civil Law vs Common Law) :** En Common Law, l'absence de "filet" législatif supplétif rend le pilotage contractuel vital. En France, la tradition civiliste et la protection offerte par le législateur et le Code Civil ont pu, par le passé, donner le sentiment qu'un pilotage "actif" était moins urgent.
- **Une hybridité intrinsèque :** Le Contract Manager est, par nature, au confluent de plusieurs mondes (technique, droit, projet et finance). Si cette polyvalence est plébiscitée par le marché de l'emploi, elle complique la création d'une filière académique "pure".
- **Une légitimité en construction :** Les associations professionnelles (AFCM, ICM) sont très actives et ont largement contribué à asseoir la crédibilité du métier. Si la reconnaissance par le marché est désormais acquise, le travail de consolidation institutionnelle reste à parfaire.

²⁰ CCM Institute. (2025). *Contract Management Standard™ v4*. Reconnu comme norme ANSI et en cours de certification ISO. Ce standard intègre désormais les dimensions de "Commercial & Relational Excellence" prônées par le WorldCC, faisant de la gestion du lien partenarial une compétence métier au même titre que la maîtrise des risques financiers.

²¹ Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. University of Chicago Press.

²² Dubar, C. (1991). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.

La question n'est pas de choisir entre spécificité française et standardisation internationale, mais de comprendre selon quelles modalités d'adaptation la France peut s'inscrire dans cette dynamique sans dissoudre les particularités qui font la valeur de son modèle.

Questions ouvertes : ce qu'il reste à comprendre

Ces réflexions appellent des prolongements. Non par goût de la théorie, mais parce que mieux comprendre ce métier, c'est mieux l'exercer et mieux anticiper ses transformations. Plusieurs questions méritent une attention collective, au croisement des praticiens, des chercheurs et des institutions professionnelles.

Trajectoires et bifurcations professionnelles. Comment devient-on contract manager ? Les reconversions représentent plus de 70 % des profils en France, mais les motivations profondes, les moments de bascule, les récits de transition restent largement invisibles. Qu'est-ce qui pousse un juriste, un ingénieur, un acheteur à bifurquer vers le contract management ? Comment vivent-ils cette double appartenance identitaire (expertise d'origine + nouvelle légitimité contractuelle) ? Ces trajectoires individuelles, mises bout à bout, révéleraient des dynamiques collectives structurantes.

Travail réel au-delà des tâches officielles. Que fait concrètement un contract manager au quotidien, au-delà de la rédaction d'avenants et de la gestion des réclamations ? Médiation entre équipes, pédagogie contractuelle auprès des opérationnels, négociations tacites dans les couloirs, gouvernance de la preuve documentaire, gestion des non-dits organisationnels : ces activités structurent le quotidien mais demeurent invisibles dans les fiches de poste. Les documenter permettrait de mieux comprendre où se crée réellement la valeur et où se situent les angles morts.

Légitimité et pouvoir dans les organisations. D'où vient l'autorité du contract manager ? Dans certaines organisations, il pèse sur les décisions stratégiques ; dans d'autres, il est marginalisé. Quelles conditions politiques, sponsorship de la direction générale, ritualisation de ses interventions, positionnement hiérarchique, rendent sa légitimité possible ou l'entravent ? Comment les contract managers négocient-ils leur reconnaissance au quotidien face à des fonctions historiquement dominantes (direction juridique, achats, management de projet) ?

Mesure de la valeur créée ou évitée. La valeur du contract management peut être mesurée via des indicateurs de performance contractuelle (KPIs) : gains obtenus sur réclamations, pertes évitées par anticipation de risques, pénalités évitées, coûts de non-conformité prévenus, (taux d'avenants validés, délais de traitement). Mais comment systématiser ces pratiques de mesure et les rendre comparables d'une organisation à l'autre ? Quels indicateurs privilégier pour objectiver l'apport du contract management dans la gouvernance des projets, sans réduire le métier à une logique purement quantitative qui invisibiliserait ses dimensions relationnelles et stratégiques ?

Comparaisons internationales. Que nous apprennent les écarts entre la France, le Royaume-Uni et les États-Unis sur l'institutionnalisation de la fonction ? Au Royaume-Uni, le *Quantity Surveyor* (équivalent proche du contract management) est une profession réglementée, avec cursus universitaire dédié et ordre professionnel (RICS). Aux États-Unis, la NCMA et la Defense Acquisition University structurent depuis des décennies une filière de formation et de certification. En France, aucune filière académique unifiée : les contract managers se forment "sur le tas" ou via des organismes privés et formations universitaires éclatées. Cette divergence

pose question : faut-il académiser pour légitimer ? Ou préserver la plasticité du métier ? Ces comparaisons permettraient d'identifier des leviers de structuration transposables, mais aussi de mieux comprendre les spécificités culturelles et organisationnelles françaises qui façonnent le métier différemment.

Enfin, l'hypothèse "*Civil Law versus Common Law*" mérite d'être approfondie par des données comparatives : que nous apprennent les trajectoires d'autres pays de droit civil comme l'Espagne, l'Italie, les pays d'Amérique latine, d'Afrique de l'Ouest, du Moyen orient ou même d'Asie ? Ces comparaisons permettraient d'identifier des leviers de structuration transposables, mais aussi de mieux comprendre les spécificités culturelles qui façonnent le métier différemment.

Et demain : formation et recherche au cœur des cursus

Il serait souhaitable que les cursus de contract management, qu'ils soient universitaires, en écoles d'ingénieurs, de commerce ou d'achats, intègrent davantage l'histoire de la fonction, ses fondements théoriques et des lectures issues de la sociologie des professions, de l'économie des organisations, voire de la philosophie du droit et de l'engagement. Cette ouverture disciplinaire renforcerait l'identité professionnelle et la capacité réflexive des praticiens.

Comprendre d'où vient la fonction permet de mieux saisir où elle va, et d'anticiper ses transformations futures dans un contexte de digitalisation accrue (Contract Lifecycle Management, intelligence artificielle) et d'exigences croissantes en matière de conformité, de durabilité et de gouvernance éthique.

Concrètement, cela pourrait prendre la forme de modules "Histoire et sociologie du contract management" dans les formations dédiées (e²cm, WorldCC, programmes universitaires), de mémoires de fin d'études en partenariat avec des équipes de recherche, ou encore de la structuration d'un observatoire pérenne du métier porté par les institutions professionnelles (AFCM, ICM, e²cm) : enquête annuelle sur les profils, leurs trajectoires, les pratiques, les tensions vécues ; leur quotidien, les difficultés auxquelles ils font face, les arbitrages et compromis, la légitimité dont ils disposent au sein de leur organisation, baromètre de maturité des organisations ; capitalisation des retours d'expérience, etc.

Conclusion

Le contract management est aujourd'hui à un tournant en France. Suffisamment installé dans les organisations pour ne plus avoir à prouver son utilité opérationnelle, mais encore insuffisamment compris pour anticiper pleinement ses transformations et renforcer durablement sa légitimité. Si nous savons qui sont les contract managers en termes de profils, parcours et de pratiques, nous en savons moins sur ce que cette profession révèle de nos organisations contemporaines : leur rapport au risque, à la formalisation, à la mémoire des engagements, à la décision collective sous incertitude.

Cet article plaide pour un regard sociologique de cette profession en construction. Non par fascination théorique, mais parce que comprendre le métier, c'est mieux l'exercer. Et parce qu'une profession qui s'interroge sur elle-même est une profession qui se donne les moyens de peser sur son avenir, plutôt que de le subir.

A nous de documenter en tant que praticiens nos arbitrages, nos tensions vécues, nos réussites comme nos impasses. Il nous incombe ainsi qu'aux chercheurs de mobiliser les outils de la sociologie des professions, de l'économie des organisations, de l'histoire des pratiques contractuelles pour éclairer ces dynamiques. Quant aux institutions professionnelles : une réflexion à avoir sur la pertinence de structurer un observatoire pérenne du métier, de capitaliser les enquêtes, de créer des espaces de réflexion collective.

Le contract management n'est pas seulement un ensemble de techniques ; il est porté par des femmes et des hommes dont les trajectoires, les choix et les représentations méritent d'être étudiés. C'est dans ce cadre que s'inscrit cet article : ouvrir une réflexion et poser les bases d'un champ d'analyse encore largement inexploré : celui d'une sociologie du contract management.