

Intelligence artificielle et contract management : le risque d'une marginalisation silencieuse

« Une organisation ne perd pas la maîtrise de ses décisions lorsqu'elle automatise, mais lorsqu'elle cesse de maîtriser les conditions dans lesquelles elles sont produites. »

Mariam TRAORE

La place de l'expérience et du jugement humain à l'ère des plateformes numériques

Introduction : une transformation mal posée ?

L'intelligence artificielle est entrée dans le contract management par la porte de la performance. On la dit capable de lire plus vite, d'extraire mieux, d'alerter plus tôt, d'embrasser d'un seul regard des portefeuilles entiers d'engagements. Rien de tout cela n'est faux. Mais cette promesse, en se donnant pour une simple amélioration de l'outillage, escamote l'essentiel : elle laisse croire que la technologie changerait la manière de travailler sans toucher à la décision elle-même.

C'est là que se loge l'erreur, à mon sens. Car ce qui se transforme aujourd'hui, ce n'est pas l'exécution des tâches, c'est l'architecture de la décision contractuelle.

L'analyse qui suit ne prétend pas décrire une évolution uniforme de toutes les organisations. Elle propose un cadre de lecture destiné à éclairer une dynamique qui peut se développer lorsque le déploiement de l'intelligence artificielle modifie progressivement les conditions d'élaboration de la décision contractuelle sans qu'une gouvernance explicite n'en accompagne les effets.

Les automatisations d'hier soulageaient le geste ; les systèmes d'aujourd'hui visent le jugement. Ils ne se contentent plus d'assister un raisonnement demeuré libre : ils en composent les prémisses, trient l'information, hiérarchisent les risques, dessinent à l'avance les issues possibles. Le praticien tranche encore, mais sur un terrain déjà mis en forme.

La question de la décennie n'est donc pas de savoir si l'intelligence artificielle analyse mieux les contrats. Lorsque les conditions de fiabilité sont réunies, elle le fait. La question est de savoir qui restera maître de la décision dans un environnement de plus en plus assisté et où les plateformes en règlent l'élaboration en amont.

Les organisations diffèrent par leur niveau de maturité contractuelle, leurs choix de gouvernance et les usages qu'elles font de l'intelligence artificielle. L'enjeu est plutôt de savoir si elles disposent aujourd'hui des outils conceptuels permettant d'identifier cette dynamique lorsqu'elle commence à s'installer. C'est précisément l'objet du cadre d'analyse proposé dans cet article.

La réponse que défend cet article tient en une formule : le danger n'est pas le remplacement, c'est la marginalisation silencieuse. La fonction subsiste, l'intitulé demeure, le contract manager décide toujours ; mais l'intelligence contractuelle a migré vers les outils, et la décision, restée formellement humaine, voit ses conditions de possibilité fixées ailleurs.

Par marginalisation silencieuse, il faut entendre non la disparition du métier, mais le déplacement progressif de l'intelligence contractuelle vers les systèmes qui structurent désormais les conditions de la décision. Cette marginalisation n'est pas nécessairement un accident de parcours. Elle peut constituer la trajectoire vers laquelle tend un système livré à lui-même lorsqu'aucune force organisationnelle ne vient en contrebalancer les effets.

I. Le déplacement du lieu de décision : une reconfiguration invisible de l'architecture contractuelle

Le contract management repose sur un équilibre instable, et c'est de cette instabilité qu'il tire sa valeur. Le praticien décide avec une information incomplète, sous des contraintes mouvantes, dans un cadre juridique contraignant et au milieu de relations qu'aucun texte n'épuise. Notifier un manquement ou accorder un délai, ouvrir un différend ou sauver la relation, tenir une position ou consentir un compromis : aucun de ces gestes ne se déduit du contrat. Chacun suppose une lecture de la situation, et engage celui qui la fait.

Les premiers outils de Contract Lifecycle Management (CLM) avaient organisé cet univers sans en déplacer le centre : ils centralisaient les documents, suivaient les échéances, rappelaient les préavis. L'instrument servait la décision. L'intelligence artificielle, générative et prédictive, opère plus en amont. Elle ne range plus l'information, elle la sélectionne ; elle ne consigne plus le risque, elle le qualifie ; elle ne classe plus les contrats, elle propose des scénarios. Elle intervient avant que le praticien ne pense, et façonne ce sur quoi il pensera.

Ce déplacement fait passer d'une lecture contrat par contrat à une vision d'ensemble, instantanée et prédictive du portefeuille. Vision panoptique, au sens propre : un point unique d'où tout se voit. Mais la métaphore mérite d'être prise au sérieux jusqu'au bout. Le panoptique de Bentham n'était pas un dispositif d'observation, c'était un dispositif de pouvoir : voir, c'est déjà gouverner. La donnée contractuelle devenue ressource ne pose donc pas une question seulement technique. Celui qui détient le point de vue, qui règle l'algorithme, qui trie et possède l'infrastructure qui retient, détient déjà quelque chose de la décision. Dans certaines configurations organisationnelles, l'arbitrage humain risque alors de se rétracter jusqu'à n'être plus que le choix entre des options déjà retenues et classées par l'outil. Sans disparaître formellement, la décision demeure, mais son lieu s'est déplacé.

II. Le remplacement est-il la bonne question ?

Comme dans de nombreux métiers du tertiaire confrontés aux transformations liées à l'intelligence artificielle, le débat public s'est immobilisé sur une image : la machine va-t-elle remplacer le contract manager ? La fixation est commode, car elle rassure : tant que l'humain signe, il décide. Elle masque le phénomène réel, qui n'est pas un remplacement mais une désintermédiation progressive.

La thèse adverse mérite d'être entendue dans toute sa portée. Bien employée, l'intelligence artificielle débarrasse le praticien des tâches les plus répétitives, telles que la recherche documentaire, l'extraction et l'analyse de clauses, la saisie ou les contrôles de conformité de premier niveau, et le rend à ce qui justifie son métier : négocier, arbitrer des situations complexes en contexte d'incertitude, tenir une relation dans la durée, dénouer un conflit et la capacité à arbitrer, à naviguer entre des intérêts divergents, à comprendre des logiques multiples et à traduire des langages hétérogènes en décisions opérationnelles. Sous cet angle, elle ne réduit pas la fonction ; elle la recentre sur son cœur de valeur. La promesse de l'humain augmenté, dans cette hypothèse, n'est pas entièrement une illusion : elle correspond à une transformation réelle du partage des tâches entre l'homme et la machine.

Dans cette perspective, l'intelligence artificielle ne marginalise pas le contract manager : elle accompagne sa montée en maturité. En déplaçant hors de lui une partie du traitement de l'information, elle lui restitue une capacité d'analyse stratégique et renforce sa position dans la décision. La fonction ne serait pas vidée de sa substance, mais redéfinie autour de ce qui, précisément, ne s'automatise pas : l'expérience située, le jugement, la responsabilité et la compréhension fine des situations et des enjeux.

Cette hypothèse suppose toutefois que cette redistribution des rôles soit effectivement maîtrisée. Car rien, dans l'outil, ne garantit que la position centrale de l'humain demeure : elle dépend des conditions dans lesquelles l'organisation inscrit ces technologies dans ses processus de décision. Faute d'une volonté explicite, le même outil peut produire l'effet inverse. L'intitulé du poste ne bouge pas, le praticien signe encore, mais la substance s'est retirée, captée par des dispositifs dont il n'a ni la maîtrise conceptuelle ni le contrôle. Autrement dit, le débat ne porte pas sur les capacités intrinsèques de l'intelligence artificielle, mais sur les conditions organisationnelles de son déploiement. C'est précisément ce déplacement de perspective que défend le présent article.

Ce qui rend ce glissement redoutable, c'est qu'il ne procède d'aucune décision. Il est la somme d'arbitrages locaux, chacun raisonnable, dicté par l'économie du moment, qui vident la fonction sans que personne ne l'ait voulu. La décision contractuelle cesse alors d'être un acte, un geste unifié porté par un sujet, pour devenir un processus réparti entre des humains et des machines : analyse externalisée, tri des priorités progressivement délégué, intervention humaine reléguée à la validation finale.

Le jugement n'est plus un choix souverain ; il est le terme d'un parcours déjà balisé.

Encadré - Cas-type illustratif

Une entreprise internationale déploie une plateforme de Contract Lifecycle Management intégrant des fonctionnalités d'intelligence artificielle afin d'accélérer la revue des contrats et de mieux prioriser les risques. Dans un premier temps, les contract managers continuent à effectuer une lecture complète des documents avant de confronter leur analyse aux alertes produites par l'outil.

Quelques mois plus tard, sous l'effet de la confiance progressivement accordée au système et de la pression sur les délais, les pratiques évoluent. Les relectures deviennent ciblées : les équipes concentrent désormais leur attention sur les clauses identifiées comme sensibles, les écarts signalés et les recommandations générées automatiquement.

Aucun changement d'organigramme n'est intervenu. Les contract managers conservent leurs responsabilités, valident les décisions et demeurent juridiquement responsables de leurs arbitrages. Pourtant, une transformation plus discrète s'est opérée. Progressivement, les réunions de revue contractuelle ne portent plus sur l'identification des risques, mais sur la validation des risques déjà sélectionnés par la plateforme. Le temps consacré à rechercher ce que l'outil n'a pas vu diminue, tandis que celui consacré à confirmer ce qu'il a signalé augmente. Aucun pouvoir n'a été officiellement transféré. Pourtant, le système détermine désormais une partie des informations qui accèderont au jugement humain. La décision reste humaine ; les conditions dans lesquelles elle se construit se sont déplacées.

III. La rupture agentique et la complexité contractuelle

Pour saisir les rouages de cette dynamique, il faut distinguer deux régimes d'intelligence artificielle dont les conséquences sur la responsabilité n'ont rien de commun. L'IA assistive fonctionne à la demande, sur un périmètre délimité : elle résume un texte, extrait des clauses, traduit, prépare un premier projet. L'initiative, le moment de l'action et la vérification restent du côté de l'utilisateur. L'outil assiste ; l'humain décide.

L'IA agentique, dont les applications de terrain demeurent largement expérimentales, introduit une rupture d'ordre structurel. Elle repose sur des réseaux d'agents autonomes qui orchestrent des processus, prennent des décisions intermédiaires sans validation systématique et dialoguent directement avec les autres logiciels de l'entreprise¹. On y voit cohabiter des agents spécialisés, l'un expert des clauses de force majeure, l'autre des indices d'indexation, coordonnés par un agent superviseur. L'initiative n'est plus seulement humaine : elle se partage avec le système. Ce passage de l'assistance à l'autonomie n'est pas qu'une évolution technique de plus ; c'est aussi un déplacement du périmètre de la responsabilité, qui ne se laisse plus localiser aussi nettement.

L'intelligence artificielle ne s'applique pas uniformément à l'ensemble d'un portefeuille contractuel. Sa valeur ajoutée et les risques qu'elle introduit varient selon la nature, la complexité et les enjeux des contrats concernés. Les travaux conduits par le World Commerce & Contracting en partenariat avec Accenture proposent à cet égard un cadre analytique utile, qui répartit le traitement des portefeuilles selon cinq scénarios² de complexité décroissante (voir encadré). Le principe en est simple : plus le

¹ World Commerce & Contracting et Accenture, *AI and the Contract Management Lifecycle*, préc., p. 11.

² World Commerce & Contracting et Accenture, *AI and the Contract Management Lifecycle*, préc., p. 3

contrat est complexe et stratégique, plus l'humain en garde la conduite ; plus il est standard, plus l'automatisation s'étend, jusqu'au formulaire type entièrement automatisé.

Encadré - Les cinq scénarios de déploiement de l'IA selon la complexité contractuelle

World Commerce & Contracting et Accenture, AI and the Contract Management Lifecycle, page 3			
Scénario	Contrats concernés	Rôle de l'IA	Rôle de l'humain
Scénario 1 <i>Complexité maximale</i>	Contrats sur mesure, situations à forte ambiguïté, projets à enjeux stratégiques majeurs	Soutien au reporting et à l'aide à la décision	Conduit l'intégralité du processus ; négociation, arbitrage et relation restent intégralement humains
Scénario 2 <i>Haute complexité</i>	Grands projets industriels, externalisations d'envergure, fusions et acquisitions	Analyses de données et insights prédictifs	Conduit les négociations et assume les décisions à enjeux
Scénario 3 <i>Complexité intermédiaire</i>	Accords fournisseurs de long terme exigeant innovation et coopération continue	Analyse des tendances contractuelles et surveillance de la conformité	Apporte les ajustements stratégiques et gère la relation
Scénario 4 <i>Complexité moindre</i>	Accords standardisés à termes définis, avec personnalisation occasionnelle	Rédige les projets de contrats, suggère des modifications, signale les risques	Revoit et approuve
Scénario 5 <i>Complexité faible</i>	Formulaires types, avec peu ou pas de négociation	Génération du contrat, sélection des clauses et vérification de conformité ; processus entièrement automatisé	Intervention humaine non significative

La grille rassure, puisqu'elle maintient l'humain au sommet de la pyramide. Elle dissimule trois fragilités cependant.

La première est qu'elle suppose une capacité de qualification fine des contrats que peu d'organisations possèdent. La deuxième est qu'elle ouvre un risque permanent de déclassement involontaire : sous la pression de la productivité, la tentation est grande de traiter au quatrième niveau ce qui relevait du deuxième. La troisième, la plus profonde, est qu'elle tient pour stable la frontière entre haute et faible complexité. Or cette frontière se déplace, par simple effet d'habitude, à mesure que la confiance dans l'outil grandit. Le périmètre de la supervision humaine se rétracte ainsi sans qu'aucune décision n'ait jamais entériné ce recul. Lorsqu'elle se produit, la marginalisation n'a pas besoin d'une rupture : il lui suffit d'un glissement.

Cette analyse trouve son prolongement dans les pratiques. Sans recourir à des cas individuels, trois tensions y reviennent avec constance. La fiabilité d'abord : un résultat cohérent en apparence n'est ni nécessairement exact ni juridiquement fiable et l'erreur ne se signale plus comme une anomalie, mais comme une conclusion plausible que l'on intègre sans méfiance. La compétence ensuite : à mesure que l'outil absorbe l'analyse de premier niveau, le regard critique s'émousse, et nul ne s'en aperçoit

avant le jour où surgit la situation que les modèles ne savent pas traiter. L'imputabilité enfin : quand la décision s'adosse à une analyse pour partie automatisée, la frontière se brouille entre ce que la machine a produit et ce que l'humain assume. Il garde la décision ; il en a perdu une part des déterminants. Trois symptômes d'un même mal : non des défauts passagers de l'outil, mais une transformation des conditions du jugement.

IV. Le paradoxe de la maturité organisationnelle

Le discours technophile se heurte à un fait obstiné : selon une étude du World Commerce & Contracting, à peine 8 % des organisations interrogées disposeraient aujourd'hui de capacités véritablement intégrées et matures en contract management³. Dans la majorité des organisations, les données contractuelles sont fragmentées et dispersées. Les contrats sont stockés dans des systèmes hétérogènes, messageries, partages de fichiers, systèmes ERP partiellement intégrés, SharePoint, archives papier numérisées. Les métadonnées sont incomplètes ou non standardisées. Les historiques de négociation restent captifs des boîtes mail individuelles. Les modifications et avenants sont parfois non archivés ou non rattachés au contrat principal.

Un principe se dégage alors, qui devrait être inscrit au fronton de tout projet : l'intelligence artificielle n'ordonne pas un système désorganisé, elle industrialise ses incohérences. Déployée sur des données fragmentées, elle ne résout rien ; elle produit des analyses rapides mais structurellement fragiles, et fabrique cette illusion de maîtrise où la disponibilité de l'information se prend pour sa maîtrise. À l'inverse, certaines organisations ayant déjà atteint un niveau élevé de maturité contractuelle, grâce à une gouvernance documentaire robuste, une structuration des données et des processus stabilisés, parviennent à tirer pleinement parti de ces outils. Loin de contredire l'analyse développée ici, ces situations en illustrent la principale condition : l'intelligence artificielle tend à renforcer les qualités préexistantes d'une organisation bien plus qu'à compenser ses fragilités structurelles.

De là un paradoxe que tout praticien reconnaît. Les organisations qui attendent le plus de l'IA, parce que leur pilotage contractuel est faible, sont précisément celles dont les données sont les moins prêtes à la recevoir. Celles qui en tireraient une valeur immédiate sont celles qui ont déjà investi dans la centralisation et la gouvernance de leurs processus et qui, à court terme, en ont le moins besoin. La conséquence est une règle de séquence, et non d'opinion : la maturité contractuelle précède l'efficacité technologique. Déployer l'IA sans ce socle, c'est automatiser le désordre.

Le World Commerce & Contracting souligne cette réalité avec précision : l'intelligence artificielle n'est pas une solution « clé en main ». Dans de nombreux cas, des améliorations de processus, une standardisation et un nettoyage des données doivent précéder le déploiement des outils⁴. Cette observation est analytiquement importante : elle signifie que pour la plupart des organisations, le préalable au déploiement de l'IA est un travail de structuration organisationnelle et documentaire qui relève du contract management lui-même, non de la technologie.

Avant de déployer des outils CLM ou d'IA, une organisation doit être en mesure de répondre à des questions simples : où sont mes contrats ? Sont-ils tous accessibles dans un délai raisonnable ? Les obligations clés sont-elles identifiées et suivies ? Les données de performance sont-elles structurées et

³ World Commerce & Contracting et Accenture, *AI and the Contract Management Lifecycle*, préc., p. 12.

⁴ World Commerce & Contracting, *The AI-enabled future of Commercial and Contract Management*, préc., p. 2-3.

exploitables ? Si la réponse à ces questions est négative, le déploiement de ces outils risque d'automatiser le désordre plutôt que de le résoudre.

En ce sens, la préparation au déploiement des outils numériques et de l'IA est elle-même une démarche de réduction de la dette contractuelle, notamment de la dette de pilotage et de la dette documentaire identifiées en partie II. Elle oblige l'organisation à formaliser ce qui ne l'était pas, à centraliser ce qui était dispersé, à nommer ce qui était tacite. C'est un investissement organisationnel avant d'être un investissement technologique.

V. Le principe du « human in the loop » : de la validation formelle au contrôle substantiel

Contre le risque d'erreur des algorithmes, on invoque toujours le même garant : le « human in the loop », l'humain dans la boucle. Le principe a une assise juridique solide, l'article 22 du Règlement général sur la protection des données (RGPD), qui reconnaît à toute personne le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé produisant des effets juridiques⁵. Encore faut-il s'entendre sur ce que « rester dans la boucle » veut dire.

La pratique en retient le plus souvent la version faible : une validation de pure forme, un clic en fin de course par lequel l'opérateur endosse la responsabilité d'une analyse qu'il n'a eu ni le temps, ni les moyens, ni parfois la compétence de vérifier. La présence humaine n'est plus alors une garantie. Elle est un alibi de conformité, commode pour décharger l'éditeur du logiciel. Une lecture forte est nécessaire, qui suppose autre chose qu'une signature : l'intelligibilité de la logique algorithmique, la possibilité réelle de récuser la suggestion de l'outil, la traçabilité des arbitrages, et le maintien, dans les équipes, d'une expertise vivante.

Cette exigence se complique d'une difficulté propre à l'IA : ses biais ne se signalent pas comme des erreurs grossières. Ils produisent des résultats irréprochables dans la forme et plausibles en droit. Qu'ils tiennent à un déséquilibre des données d'entraînement, la surreprésentation du droit anglo-saxon qui rend l'analyse inadaptée au droit civil, à un parti pris de conception, l'éditeur définissant seul ce qu'est une clause « à risque », ou à un effet de contexte, l'algorithme ignorant l'accord tacite sur lequel repose précisément la clause qu'il signale, ils échappent à toute lecture superficielle. La règle qui en découle est exigeante et tient en une phrase : traiter l'analyse automatisée non comme une conclusion à valider, mais comme une hypothèse à vérifier.

⁵ Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (RGPD), article 22 (décisions individuelles automatisées).

VI. Intelligence artificielle et dette contractuelle : l'ambivalence des bilans de valeur

La dette contractuelle, concept que j'ai proposé en le transposant de la dette technique forgée par Ward Cunningham en 1992 pour décrire ces raccourcis de code qui « fonctionnent pour l'instant » et finissent par coûter bien plus que leur correction, désigne l'écart cumulé entre ce qui devrait être formalisé, suivi et sécurisé pour protéger une organisation, et ce qui l'est réellement sous la pression des urgences⁶. Avec l'intelligence artificielle, cette dette entretient une relation à double face.

D'un côté, l'IA agit comme un remède puissant contre ses formes logistiques, les relectures différées, les pilotages oubliés, les notifications manquées. En extrayant les échéances, en alertant sur les préavis, en repérant les écarts entre travaux réalisés et contractualisés, elle enrayer une érosion de valeur que les études du World Commerce & Contracting estiment en moyenne à 8,6 % du chiffre d'affaires annuel des organisations⁷, en fonction des secteurs et de la maturité contractuelle. Son apport, toutefois, n'est pas de résoudre : il est de rendre visible. Elle transforme un risque latent en signal d'alerte exploitable, mais c'est encore une décision humaine, et elle seule, qui éteint la dette en régularisant l'engagement.

De l'autre, son installation irréfléchie engendre des dettes nouvelles, plus insidieuses parce qu'invisibles à court terme.

Une dette de fiabilité : si l'organisation fait confiance aux analyses automatisées sans les vérifier systématiquement, des erreurs d'extraction, des hallucinations ou des biais algorithmiques peuvent s'accumuler silencieusement dans le pilotage contractuel, produisant une forme de dette informationnelle invisible jusqu'au moment où elle se matérialise en litige ou en perte financière.

Une dette de compétence : une dépendance excessive aux outils peut éroder progressivement la capacité des praticiens à exercer leur jugement sur des situations complexes. Lorsque l'outil devient défaillant ou inadapté à une situation exceptionnelle, l'organisation découvre qu'elle a perdu la capacité humaine de suppléer : dette invisible jusqu'à la crise.

Une dette de gouvernance : déployer des outils d'IA sans définir préalablement les règles d'usage, les niveaux de validation humaine et les mécanismes de traçabilité crée une zone grise de responsabilité. Qui est responsable lorsqu'une décision s'appuie sur une analyse automatisée incorrecte ? Cette question, insuffisamment posée dans la précipitation du déploiement, constitue une dette organisationnelle réelle.

Ces dettes partagent une propriété redoutable : elles s'auto-entretiennent. Moins le jugement s'exerce, moins il sait repérer les défaillances du système, et plus il s'en remet à lui. Une fois installée, la dépendance ne se rembourse pas : elle se creuse.

⁶ Ward Cunningham, « The WyCash Portfolio Management System », Addendum to the Proceedings of OOPSLA '92, ACM, 1992. Disponible en ligne : <http://c2.com/doc/oopsla92.html>

⁷ World Commerce & Contracting, *Overcoming the 10 Pitfalls of Contracting*, 2021, p. 2 (l'étude actualisée confirme une érosion moyenne de valeur de 8,6 %). Voir World Commerce & Contracting, *CCM: the Journey to Operational Excellence, Benchmark Report 2023*, 2023, p. 3.

VII. Le couplage des variables : la mécanique de la dérive systémique

L'erreur des analyses courantes est de traiter, à mon sens, la maîtrise des données, l'érosion des compétences et l'incertitude juridique comme des risques distincts. Ils ne le sont pas. Ce sont des variables couplées, et c'est leur couplage qui imprime au système un mouvement difficile à inverser. La chaîne se reconstitue avec une logique presque mécanique.

La faiblesse organisationnelle de départ place la majorité des entreprises sur un terrain instable, celui des données fragmentées. L'IA, déployée sur ce sol, produit des analyses rapides mais fragiles, et la confiance qu'on leur accorde nourrit aussitôt la dette de fiabilité. Sous la pression de la rentabilité vient le déclassement involontaire des contrats, qui élargit le périmètre de l'automatisation à des textes qui appelaient une relecture humaine. Faute d'exercice, les compétences déclinent (surtout pour les profils juniors), et s'ouvre la dette de compétence ; un jugement appauvri ne peut plus soutenir un contrôle réel, et le « human in the loop » se vide en validation formelle. La barrière du contrôle humain cédant, plus rien ne retient les flux contractuels et l'intelligence stratégique de migrer vers les plateformes, qui s'approprient le lieu de la décision. La fin de chaque étape est le commencement de la suivante.

Deux propriétés donnent à cette chaîne une direction. La première est que chaque pas est rationnel à court terme et défendable un à un : personne ne choisit de marginaliser les équipes, et c'est pourquoi la dérive est silencieuse et échappe à la vigilance. La seconde est que la chaîne est asymétrique. Dans les organisations où aucune gouvernance explicite ne vient contrebalancer ces mécanismes, la dérive ne coûte rien : elle devient la ligne de moindre résistance pour des organisations soumises à des impératifs croissants d'efficacité. La force contraire, bâtir une infrastructure sûre, maintenir un contrôle réel, financer la formation à l'esprit critique, entretenir une expertise vivante, exige un effort délibéré, coûteux et sans cesse renouvelé. Plusieurs maillons, de surcroît, ne se rebrousse pas : une expertise perdue ne se reconstitue pas en une saison, des flux captés ne se rapatrient pas sur commande. Un système dont l'évolution défavorable est gratuite et la correction onéreuse n'a pas de trajectoire neutre : il a une direction par défaut.

La perte progressive de maîtrise de la décision contractuelle n'est donc pas un risque parmi d'autres, qu'il suffirait de surveiller. C'est une tendance structurelle, vers laquelle l'organisation glisse dès lors qu'elle ne décide rien. Et l'on touche ici au cœur du sujet : une organisation ne perd pas la maîtrise de ses décisions le jour où elle automatise, mais le jour où elle cesse de maîtriser les conditions dans lesquelles elles sont produites.

VIII. Pour une gouvernance véritable de l'intelligence artificielle

Si la dérive est la pente par défaut, alors la gouvernance n'est pas une précaution accessoire : elle est la seule force capable de la contrarier. Encore faut-il qu'elle soit réelle, et non un simple vernis de conformité. Une gouvernance véritable commence par un socle minimal, en deçà duquel l'usage de l'intelligence artificielle devient incompatible avec les exigences élémentaires du métier : l'interdiction des intelligences artificielles grand public pour toute donnée non publique ; le recours à des solutions sécurisées, cloisonnées et journalisées ; des règles claires de classification et de conservation des

données ; une validation humaine obligatoire pour toute analyse servant une décision engageante ; la traçabilité des arbitrages ; une formation qui porte moins sur l'outil que sur ses limites.

Cette gouvernance s'étend également au choix des solutions technologiques elles-mêmes. Le choix d'un fournisseur d'IA ou de Contract Lifecycle Management (CLM) ne constitue pas un simple arbitrage fonctionnel ou économique. Il engage des questions de souveraineté, de sécurité juridique et de maîtrise des données contractuelles. Les organisations doivent ainsi apprécier non seulement les performances de l'outil, mais également son hébergement, le droit applicable au prestataire et les conditions dans lesquelles les données sont susceptibles d'être transférées hors de l'Union européenne⁸.

Les contrats concentrent une part importante du patrimoine informationnel de l'entreprise : prix, marges, allocation des risques, stratégies commerciales, secrets d'affaires ou encore données relatives aux partenaires. Gouverner l'intelligence artificielle consiste donc également à gouverner l'environnement juridique dans lequel ces données circulent.

Mais le socle ne suffit pas. Il faut y joindre une démarche d'ensemble : intégrer l'IA à une stratégie explicite au lieu de l'accumuler par outils épars, gouverner les données avant de les exploiter, former au jugement critique, suivre les systèmes dans la durée comme on suit un risque et non comme on clôt un projet. Toutes ces exigences convergent vers un même principe : la gouvernance de l'IA n'est pas une contrainte qui en bride la valeur, elle en est la condition. Et ce principe, au fond, n'a rien de nouveau pour notre métier. Clarté des responsabilités, traçabilité des décisions, gestion proactive des risques, mémoire organisationnelle : gouverner l'intelligence artificielle, c'est faire du contract management. L'IA ne change pas les exigences de la fonction ; elle en révèle le niveau réel de maturité.

IX. Le rôle du contract manager : de l'exécution au discernement

Dans ce paysage, le rôle du contract manager ne disparaît pas : il se déplace. À mesure que les tâches standardisées sont automatisées, le centre de gravité du métier quitte la gestion documentaire pour le jugement, l'arbitrage, la compréhension fine du contexte et la responsabilité. Ce n'est pas une montée en compétences, c'est une redéfinition de la légitimité. Les travaux prospectifs du World Commerce & Contracting annoncent un renforcement de la pensée stratégique, de l'analyse de données, de la négociation et de la gestion des risques, mais insistent surtout sur ce qui ne s'automatise pas : la collaboration, l'influence, l'adaptabilité⁹.

Car le contract management est, par nature, une fonction de passage. Il se tient à la croisée du juridique, des achats, du projet, de la gestion des risques, de la finance et du commerce ; il parle plusieurs langues

⁸ Les transferts internationaux de données doivent être appréciés au regard du Règlement (UE) 2016/679 (RGPD), notamment ses articles 44 et suivants. La jurisprudence Schrems II (CJUE, 16 juillet 2020, aff. C-311/18) a rappelé que les clauses contractuelles types ne suffisent pas, à elles seules, à garantir un niveau de protection adéquat et imposent une évaluation concrète du droit applicable dans le pays destinataire. Cette analyse conduit notamment à prendre en considération certaines législations extraterritoriales, telles que le CLOUD Act américain du 23 mars 2018, susceptible d'autoriser, sous certaines conditions, l'accès aux données par les autorités américaines auprès de fournisseurs relevant de leur juridiction. Ces enjeux doivent être intégrés dans le choix d'un prestataire d'IA ou de CLM.

⁹ World Commerce & Contracting et Accenture, *AI and the Contract Management Lifecycle*, préc., p. 10.

professionnelles sans appartenir tout à fait à aucune, et c'est cette position d'interstice qui fait sa valeur. Comprendre des logiques étrangères les unes aux autres, puis les traduire en termes contractuels pour assurer la cohérence entre l'engagement pris et son exécution : voilà un travail que nul système ne reprend à son compte, parce qu'il suppose d'habiter la relation autant que le texte.

Cette valeur tient avant tout à l'expérience née au contact des situations réelles. C'est en affrontant la complexité et l'incertitude des projets que se forme la capacité de trancher, de naviguer entre des intérêts contraires, de lire les enjeux au-delà de ce qui est écrit : les non-dits, les tensions, les équilibres tacites, les dynamiques de pouvoir qui commandent l'exécution. Cette intelligence-là ne relève ni d'un savoir théorique ni d'un traitement automatisable ; elle procède d'un apprentissage situé. Les outils classent l'information, accélèrent l'analyse, proposent des issues ; ils ne vivent pas les situations, n'accumulent aucune expérience et n'assument aucune responsabilité. Le danger n'est pas qu'ils dépassent le contract manager, mais qu'une organisation, par ses choix, le place dans la position d'assister, impuissant, à la réduction de son propre rôle.

Conclusion : architecture technique et mutation du pouvoir organisationnel

L'intelligence artificielle ne décide pas de l'avenir du contract management : elle en révèle les tensions. Deux voies restent ouvertes. Dans la première, l'outil sert le jugement et rend le praticien à l'expérience, au discernement, à la responsabilité. Dans la seconde, le jugement se laisse encadrer, puis dicter, par l'outil. Mais ces deux voies ne sont pas également probables. La seconde constitue, selon l'analyse développée ici, la trajectoire vers laquelle une organisation peut progressivement glisser si aucune gouvernance explicite ne vient contrebalancer les effets propres de l'automatisation ; la première exige un effort volontaire et continu. Choisir, ici, ce n'est pas arbitrer entre deux options équivalentes : c'est opposer une résistance active à une pente qui, sans cela, fait seule son œuvre.

Au-delà du sort d'une profession, c'est un déplacement du pouvoir dans les organisations qui se joue. À l'ère des plateformes, le pouvoir ne réside plus dans l'acte de décider, mais dans l'architecture qui en détermine les conditions de possibilité. Détenir le pouvoir, ce n'est plus signer le contrat ni régler le différend : c'est concevoir le modèle de données, fixer les variables de l'algorithme, définir les critères du risque et posséder l'infrastructure où repose la mémoire de l'entreprise. Le panoptique tient ici sa promesse : celui qui voit tout, depuis le point unique, gouverne ce que les autres croient encore décider.

Accepter la marginalisation silencieuse du contract management, ce n'est donc pas seulement céder à la facilité technologique. C'est consentir à un transfert invisible de souveraineté au profit de ceux qui conçoivent les outils. Préserver la place du jugement humain, à l'inverse, n'est pas refuser le progrès : c'est refuser l'abandon de la pensée et maintenir un métier dont le sens tient, depuis toujours, à l'expérience située et à une responsabilité que l'on assume, et que nul système ne peut et ne doit porter à notre place.

L'enjeu n'est donc pas de savoir si l'intelligence artificielle remplacera le contract manager. L'enjeu est de savoir si le contract manager conservera la maîtrise des conditions dans lesquelles il exerce son jugement.