VASCO AVOCATS PARIS
INTERNATIONAL BY NATURE

aprovall

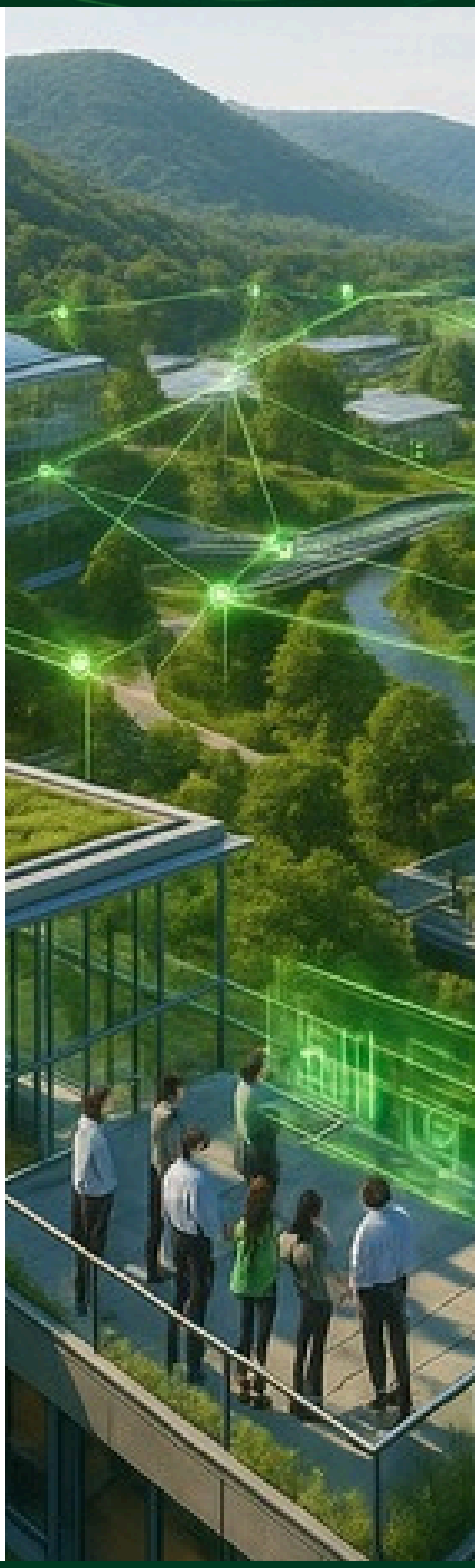
grc 2020

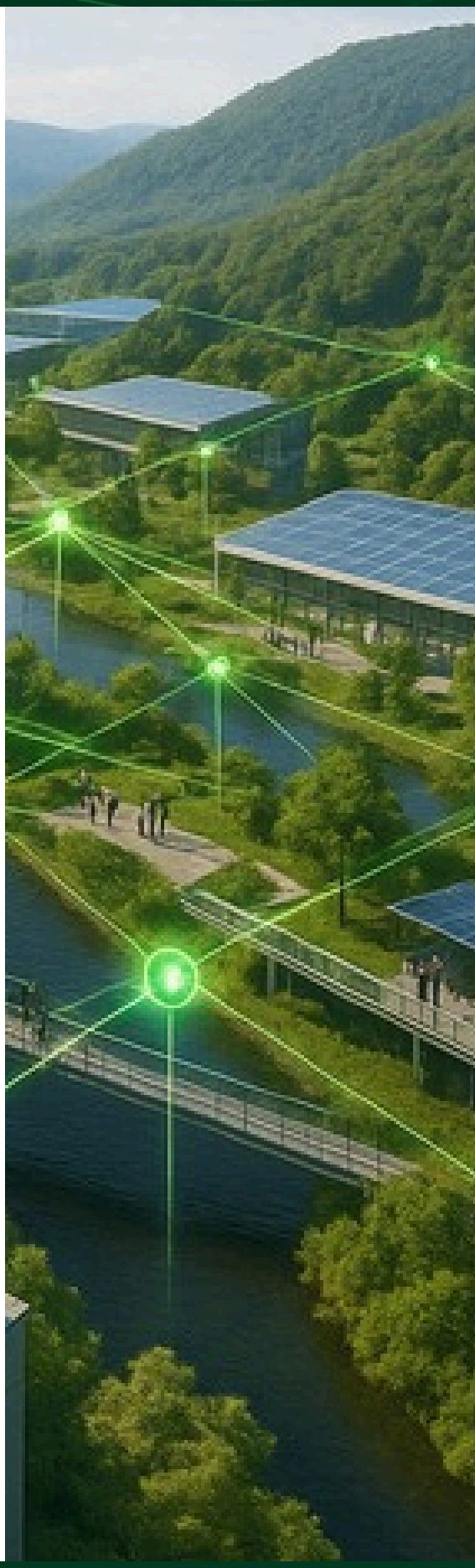
JANVIER 2026

TPRM en 2026 : Ce que deviendra la gestion et l'évaluation des tiers.

Les 6 prédictions pour un modèle de résilience et de gouvernance intégrée

SOMMAIRE





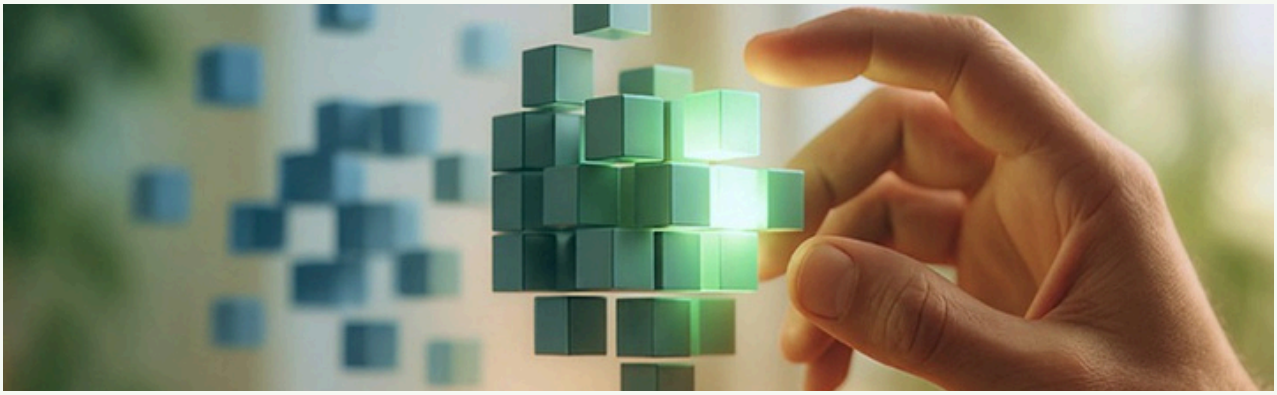
Introduction

2026, l’année charnière

2026 marquera l’entrée dans le deuxième quart de ce siècle, et comme souvent dans le passé, cette période revêt d’une importance clé pour l’avenir et le devenir des économies. D’un point de vue micro entreprises, la gestion des risques afférents aux tiers devra être une préoccupations en moins afin que les organisations se concentrent au quotidien sur les mouvements macro économiques et traverser ce moment le plus sereinement possible.

En 2026, la gestion des tiers connaîtra donc une transformation radicale.
Sous l’effet conjugué de l’instabilité géopolitique, de l’explosion des risques cyber, de l’impératif ESG et de la réorganisation mondiale des chaînes de valeur, les approches traditionnelles seront dépassées. **Les entreprises qui continueront de se limiter aux évaluations ponctuelles ou aux vérifications administratives s’exposeront à des crises majeures.**

Nous anticipons qu’en 2026, la gestion des tiers deviendra un **système prédictif central**, capable non seulement d’identifier les risques présents dans l’ensemble de la chaîne de production, mais surtout de prévoir les crises émergentes avant qu’elles ne se produisent. Ce nouveau modèle reposera sur la donnée, l’IA, la simulation, la transversalité et la maîtrise des fournisseurs de rangs supérieurs.



L’entreprise étendue de 2026 : un éco-système à prédire plus qu’à contrôler

En 2026, l’entreprise ne se contentera plus d’interagir avec une liste limitée de fournisseurs identifiés. Elle évoluera au sein d’un écosystème mouvant, dense et interconnecté, où les frontières entre acteurs internes et externes deviendront de plus en plus floues. Les chaînes de valeur, autrefois linéaires et relativement stables, deviendront plus fragmentées et complexes, intégrant une multitude de contributeurs dispersés à travers le monde. Les interdépendances entre ces acteurs se multiplieront, rendant chaque maillon — même le plus modeste en apparence — potentiellement critique pour la production ou la continuité d’activité.

Cette transformation signifie qu’une petite structure, autrefois perçue comme marginale, pourra jouer un rôle déterminant dans le fonctionnement global d’une organisation. **De ce fait, les entreprises devront surveiller non plus seulement quelques partenaires stratégiques, mais des centaines, voire des milliers d’acteurs connectés directement ou indirectement à leur chaîne de valeur.**

L’enjeu ne résidera plus uniquement dans l’identification des tiers, mais dans la capacité à comprendre **ce qu’ils pourraient devenir**. Les organisations devront anticiper leurs fragilités, leurs évolutions possibles, les changements de contexte auxquels ils seront exposés et la manière dont leur comportement pourrait influencer la performance ou la résilience de l’ensemble du système. En d’autres termes, maîtriser l’entreprise étendue en 2026 reviendra à prédire son évolution autant qu’à en contrôler les interactions actuelles.

> “We're navigating a lot of uncertainty and chaos, There’s a global context of external risks that bear down on the organization and its third-party ecosystem.”
>
> 
>
> **Michael Rasmussen**
> *GRC20/20*

Prédiction 1

La géopolitique deviendra un paramètre dynamique de pilotage

Les tensions géopolitiques ne constitueront plus, en 2026, un simple arrière-plan à surveiller ponctuellement. Elles deviendront au contraire des **variables d'entrée essentielles dans les moteurs prédictifs de gestion des tiers**, influençant directement les décisions stratégiques des organisations.

Les crises internationales, les sanctions économiques, les reconfigurations régionales ou les conflits locaux devront être intégrés en continu dans les modèles d'analyse, tant leurs répercussions sur les chaînes d'approvisionnement pourront être immédiates et profondes.

Dans cette transformation, les plateformes de gestion des tiers intégreront de nouveaux indicateurs géopolitiques destinés à anticiper ces dynamiques. Parmi eux figureront des scores de stabilité régionale permettant d'évaluer l'environnement global d'un fournisseur, des mesures d'exposition potentielle à des régimes de sanctions, des probabilités de ruptures logistiques selon les zones géographiques, ainsi que des prévisions d'impact sur les matières premières critiques. Ces données enrichies permettront d'établir une cartographie évolutive des risques influencés par la géopolitique.

Les organisations capables d'ingérer ces informations en temps réel, de les corréler à leurs chaînes de valeur et d'en tirer des scénarios prospectifs deviendront les plus résilientes. Elles pourront anticiper les perturbations avant qu'elles ne se matérialisent, ajuster leurs stratégies de sourcing, renforcer leurs plans de continuité et prendre des décisions éclairées dans un environnement mondial où la stabilité ne sera plus garantie.

VASCO AVOCATS PARIS
INTERNATIONAL BY NATURE

Compliance en 2026 : changer de perspective pour une pyramide inversée de la conformité réglementaire

En 2026, la question n'est pas « Sommes-nous conformes ? » mais assurons-nous que nous pouvons livrer, payer, être payés et poursuivre nos opérations sans rupture, avec un risque maîtrisé.

Le risque réglementaire et juridique international n'est pas marginal lorsque la géopolitique s'invite à la table de la compliance. Ce sujet est souvent la traduction juridique de politiques publiques et de choix géopolitiques, marqués par des mécanismes d'extraterritorialité et par la nécessité d'activer des contrôles multiples au stade de l'exécution des opérations (exportation, paiement, contrôle bancaire).[1]

L'analyse des trois grands blocs, Union européenne, États-Unis et Chine, met en évidence des philosophies juridiques distinctes, mais un effet convergent direct celui d'un risque a posteriori, soit de blocage d'opérations commerciales déjà engagées, soit de situations de non-conformité avérée, aux conséquences durables.

En 2026, l'enjeu n'est donc plus seulement de déployer des dispositifs de conformité « formatés », mais de conscientiser le risque en inversant la logique à partir de leur point commun : le risque tiers, structuré autour d'une démarche de Know Your Business (KYB). Trois exemples permettent d'en illustrer la mécanique.

Aux États-Unis, le contrôle des exportations repose sur une extraterritorialité pleinement assumée. Le risque ne se limite pas à une exportation depuis le territoire américain ; il tient notamment à l'utilisation, hors des États-Unis, de technologies ou de logiciels d'origine américaine, à certains schémas de production réalisés en dehors du territoire US, ainsi qu'à la destination finale ou au destinataire réel des biens.[2]

Dans un autre registre de la compliance, l'Union européenne privilégie une logique de vigilance structurée le long de la chaîne de valeur y compris hors UE, articulée autour du reporting de durabilité (CSRD) et du devoir de vigilance (CSDDD).[5]

Les ajustements récents de fin 2025 des seuils et du calendrier, intervenus dans le cadre des travaux dits « Omnibus », n'en modifient pas l'effet principal : par ricochet contractuel, des entreprises non directement soumises aux textes peuvent se voir imposer des exigences équivalentes par des donneurs d'ordre, financeurs ou partenaires eux-mêmes soumis aux obligations européennes.[6]

En 2026, « être hors périmètre » ne signifie donc pas « être hors conformité » : le risque est celui d'une exclusion commerciale dès lors que la chaîne de valeur n'est pas maîtrisée.

La Chine, quant à elle, combine le contrôle des ressources et des technologies stratégiques avec une logique assumée de contre-mesures. Son droit du contrôle des exportations met en place un régime de licences et de restrictions susceptible d'affecter des chaînes d'approvisionnement internationales entières.[7]

La Chine s'est dotée aussi d'outils de rétorsion visant les entités étrangères, notamment à travers le régime de la liste d'entités non fiables, ainsi que de mécanismes destinés à contrer certaines sanctions notamment occidentales jugées injustifiées.[8] Le risque est celui d'une exclusion commerciale dès lors que la chaîne de valeur n'est pas maîtrisée.

À cet égard, la question de Taïwan constitue un point d'attention particulier en 2026 : une entreprise pourrait se retrouver prise en tenaille dans ses relations avec la Chine si elle applique des sanctions européennes ou américaines susceptibles d'être perçues comme contraires aux intérêts chinois.

Dans ces trois systèmes de conformité à effet extraterritorial, le déclencheur du risque dépend de l'écosystème élargi de l'entreprise : clients, fournisseurs, technologies, zones géographiques, flux financiers et partenaires.

Le risque surgit lorsqu'il n'est pas compris ou lorsqu'il est identifié trop tard.

Le KYB (Know Your Business) s'impose à nos yeux alors comme un outil structurant de la conformité, véritable pilier central et transversal, applicable à une multiplicité de réglementations et condition essentielle d'une maîtrise effective du risque de compliance en 2026.

Christophe Curtelin
Avocat Associé | Cabinet Vasco

Prédiction 2

La maîtrise des rangs supérieurs deviendra incontournable

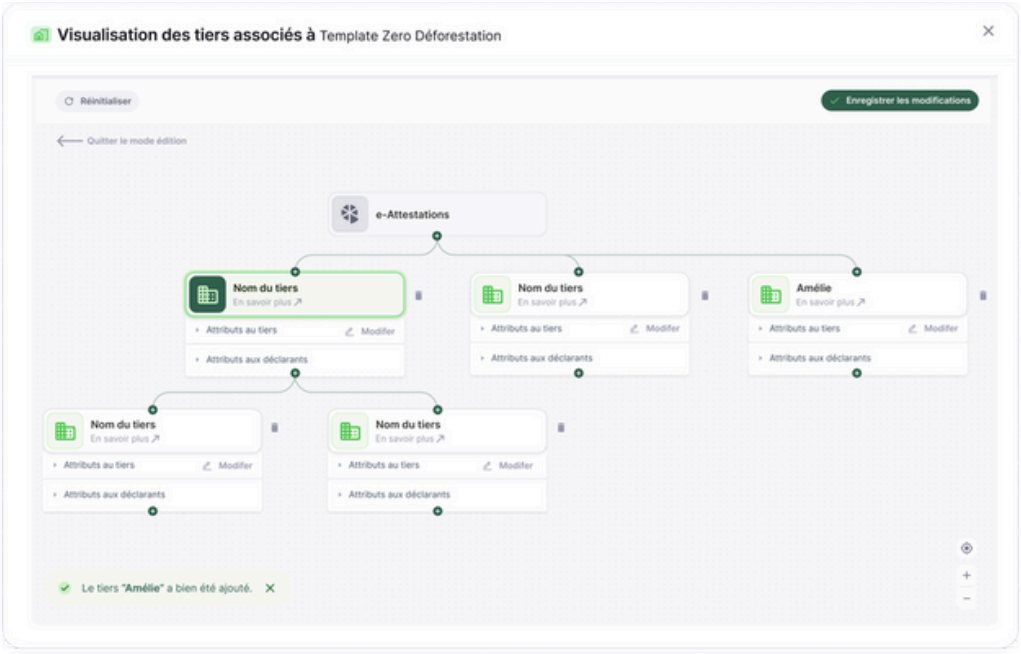
En 2026, les entreprises ne pourront plus se contenter d'évaluer leurs seuls fournisseurs directs. Les crises récentes — qu'il s'agisse de ruptures logistiques majeures, d'attaques cyber provenant de prestataires secondaires ou encore de violations ESG commises par des sous-traitants éloignés — ont démontré que les risques les plus graves se situent souvent dans les niveaux invisibles de la chaîne de production. Les fournisseurs de rang 2, 3 ou 4, longtemps considérés comme périphériques, apparaissent désormais comme des maillons critiques capables de fragiliser l'ensemble du système.

Dans cette perspective, la cartographie multi-niveaux deviendra progressivement la norme. Les orga-nisations chercheront à obtenir une transparence ascendante, afin de comprendre précisément qui intervient derrière leurs fournisseurs directs, quels sous-traitants sont mobilisés et comment ces acteurs influencent la solidité de la chaîne de valeur. Les contrats intégreront de nouvelles obligations de divulgation des sous-traitants, rendant explicite ce qui était auparavant largement opaque. Dans le même temps, les technologies d'analyse et de gestion des tiers permettront d'identifier automatiquement les dépendances cachées, grâce à l'exploitation de données externes, de signaux faibles et de corrélations intelligentes.

Les entreprises les plus avancées disposeront ainsi, en 2026, d'une **vision complète et dynamique de leur chaîne de production**, incluant les acteurs de rangs supérieurs traditionnellement invisibles. Cette compréhension élargie leur permettra de prédire l'impact potentiel d'une défaillance à n'importe quel niveau, d'anticiper les ruptures avant qu'elles n'affectent l'activité et de renforcer significativement leur résilience opérationnelle.

> "We have a lot of global disruption and things to keep our eyes on, You know, what's developing on the horizon, three months, six months out, that can impact our supply chain."

Michael Rasmussen
GRC20/20

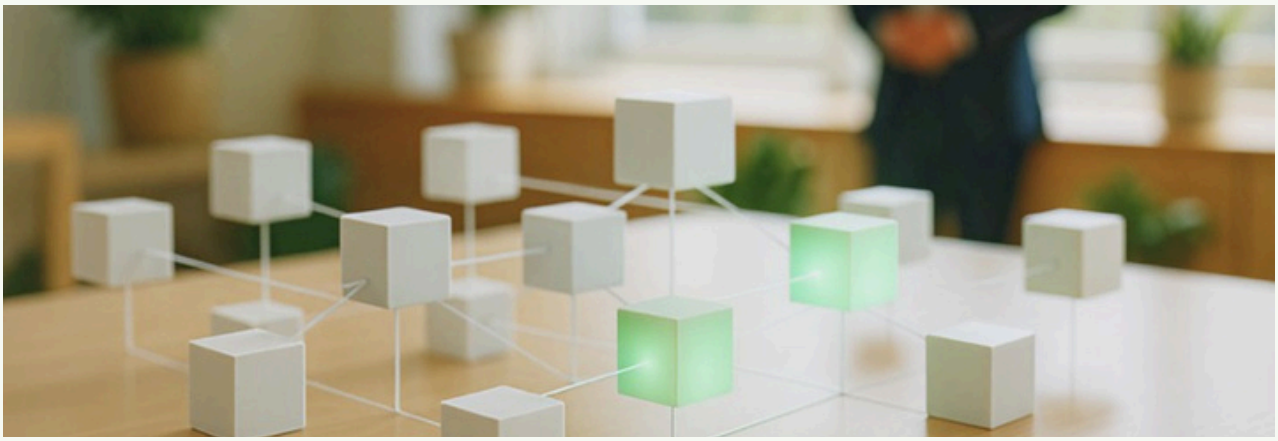


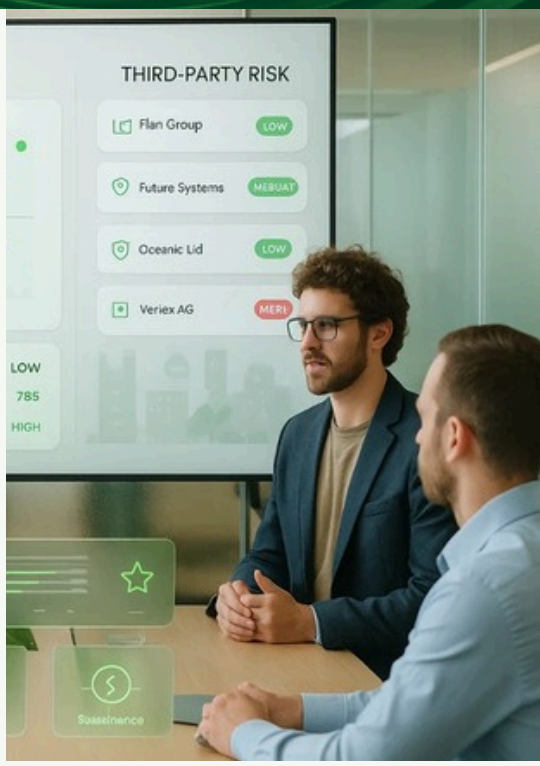
Prédiction 3

Les risques cyber seront évalués de manière prédictive et comportementale

En 2026, l'évaluation des risques cyber liés aux tiers ne pourra plus reposer sur des questionnaires déclaratifs ou des certifications statiques, souvent périmées dès leur émission. Les cybermenaces évoluent trop rapidement pour être saisies par des mécanismes ponctuels, et **les attaquants exploitent désormais en priorité les vulnérabilités présentes chez les prestataires externes**. Face à cette réalité, les organisations basculeront vers des approches beaucoup plus dynamiques, continues et fondées sur l'analyse comportementale.

Nous anticipons ainsi l'adoption généralisée de systèmes capables de surveiller en permanence les comportements numériques des tiers, en détectant des anomalies, variations inhabituelles ou signaux faibles qui précèdent souvent une compromission. Parallèlement, les modèles prédictifs joueront un rôle déterminant en corrélant une multitude de données internes et externes pour anticiper la probabilité qu'un incident survienne. Ces dispositifs viendront compléter des évaluations dynamiques fondées sur les comportements observés plutôt que sur des déclarations statiques ou des audits ponctuels.





Dans cette nouvelle approche, les entreprises ne se demanderont plus simplement **si** un tiers est conforme à un instant T, mais **comment son niveau de risque évolue dans le temps** et **quelle est sa probabilité future de compromission**. La gestion cyber des tiers deviendra ainsi un exercice d'anticipation, conçu pour identifier les failles avant qu'elles ne soient exploitées et pour guider les décisions stratégiques en matière de partenariats technologiques et opérationnels.

> "All those inputs are part of the whole ransomware issue that extends into parts of the digital supply chain that would cause exposure."

Michael Rasmussen
GRC20/20

Prédiction 4

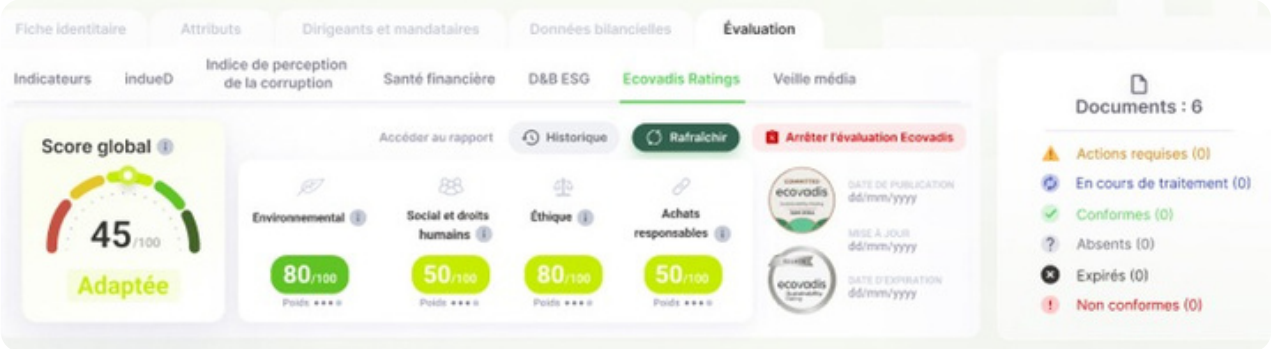
L'ESG deviendra une discipline prédictive à part entière

en 2026 la conformité ESG cessera d'être un exercice de reporting rétrospectif pour devenir un véritable levier de prédiction des risques. Les entreprises ne pourront plus se contenter de compiler des indicateurs annuels ou d'auditer ponctuellement leurs partenaires : **elles devront anticiper les dérives potentielles de leur chaîne de valeur bien avant qu'elles ne se matérialisent**.

Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance constitueront alors des signaux d'alerte précoces permettant d'identifier des fragilités, d'éviter des ruptures ou d'atténuer des impacts opérationnels et réputationnels majeurs.

Dans cette dynamique, les organisations intégreront des données de plus en plus variées et prospectives. Elles analyseront par exemple l'exposition climatique future des sites de production afin d'évaluer la probabilité d'interruptions liées à des phénomènes météorologiques extrêmes. Elles recourront également à des modèles capables d'anticiper la survenue d'incidents sociaux dans certaines zones géographiques ou au sein de filières sensibles. Les projections d'évolution réglementaire deviendront un outil incontournable pour anticiper les obligations à venir, tandis que les analyses prédictives d'impact carbone permettront de mesurer l'évolution future des émissions indirectes, notamment au niveau des fournisseurs de rangs supérieurs.

Dans ce nouveau paradigme, les entreprises seront de plus en plus évaluées — par les régulateurs, les investisseurs et le marché — non pas seulement sur la qualité de leur reporting ESG, mais sur leur capacité à prévoir les dérives possibles au sein de leur chaîne de valeur. Cette exigence concernera tout particulièrement les niveaux de sous-traitance les moins visibles, où les mécanismes de contrôle sont encore insuffisants. L'aptitude à anticiper ces risques deviendra un marqueur déterminant de maturité et de responsabilité.



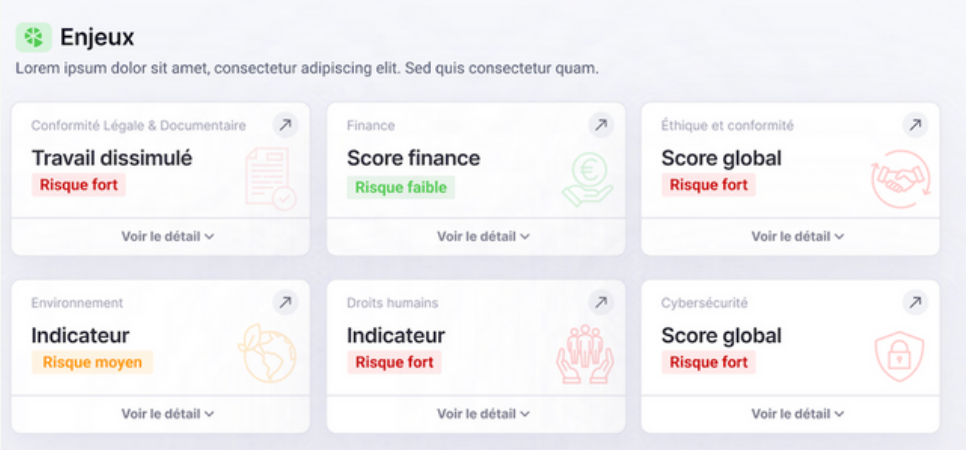
Prédiction 5

Vers un modèle Third-Party GRC prédictif

En 2026, le modèle Third-Party GRC s'imposera comme le **standard incontournable de la gestion avancée des tiers**. Cette approche intégrée ne se contentera plus d'évaluer les risques existants : **elle permettra de prédire la capacité d'un fournisseur ou d'un partenaire à maintenir ses engagements, à résister aux crises, à préserver sa conformité, à protéger les données qui lui sont confiées et à opérer sans interruption** dans un contexte de plus en plus volatil.

En combinant analyse continue et modélisation avancée, ce modèle offrira aux organisations une compréhension fine et anticipative de la fiabilité de chaque maillon de leur chaîne de valeur.

Cette maturité nouvelle reposera sur une vision consolidée et multi-niveaux, **intégrant des sources de données variées** : historiques de performance, comportement cyber, exposition géopolitique, risques sociaux ou climatiques, signaux faibles issus de sources externes, ou encore indicateurs ESG en évolution. Ces informations, **agrégées dans une plateforme unique**, permettront de suivre l'évolution du risque en temps réel et d'anticiper les défaillances possibles avant qu'elles ne se manifestent.



Nous prévoyons par ailleurs que les organisations recourront massivement à des simulations d'incidents multi-niveaux afin de comprendre la propagation potentielle d'un choc dans la chaîne de valeur. Des graphiques dynamiques permettront de visualiser comment un incident local peut impacter d'autres tiers, voire l'ensemble de la production. Des modèles d'impact optimiseront la prise de décision en simulant des perturbations sur la supply chain, tandis que des algorithmes recommanderont des alternatives ou des stratégies de mitigation avant qu'une rupture ne survienne.

Dans ce cadre, le programme TPRM deviendra un véritable **GPS stratégique**, orientant les décisions opérationnelles en fonction des menaces émergentes, anticipant les zones d'instabilité et accompagnant l'entreprise dans ses choix structurants. Cette capacité de navigation prédictive transformera la gestion des tiers en un pilier central de la résilience et de la performance organisationnelle.

> "We need to shift our thinking from the size of a contract to the value at risk."
>
> 
>
> **Michael Rasmussen**
> *GRC20/20*

Prédiction 6

l'Intelligence Artificielle est un standard opérationnel

Les plateformes de Third-Party GRC évolueront pour intégrer des capacités technologiques nettement plus avancées qu'aujourd'hui. Elles s'appuieront sur de l'**intelligence artificielle prédictive capable d'identifier des signaux faibles**, de repérer des variations anormales dans le comportement des tiers et d'anticiper l'apparition de risques critiques.

Ces solutions offriront également des **mécanismes de corrélation automatique des événements**, reliant entre eux des incidents apparemment isolés pour révéler des schémas sous-jacents ou des dépendances invisibles dans la chaîne de valeur.

Le scoring des tiers deviendra évolutif et dynamique, ajusté en permanence en fonction de données externes, de mesures comportementales et d'indicateurs contextuels. Les plateformes proposeront également une visualisation complète et interactive de la chaîne de valeur, permettant aux organisations de comprendre instantanément l'étendue de leurs dépendances, y compris dans les rangs supérieurs. Les analyses hypothétiques — ou simulations "what-if" — deviendront des outils courants, permettant de tester l'impact potentiel d'un incident, d'une rupture géopolitique ou d'une défaillance technologique avant même que celle-ci ne se produise.

> "Somebody absolutely needs to be the conductor of the third-party GRC symphony."
>
> 
>
> **Michael Rasmussen**
> *GRC20/20*

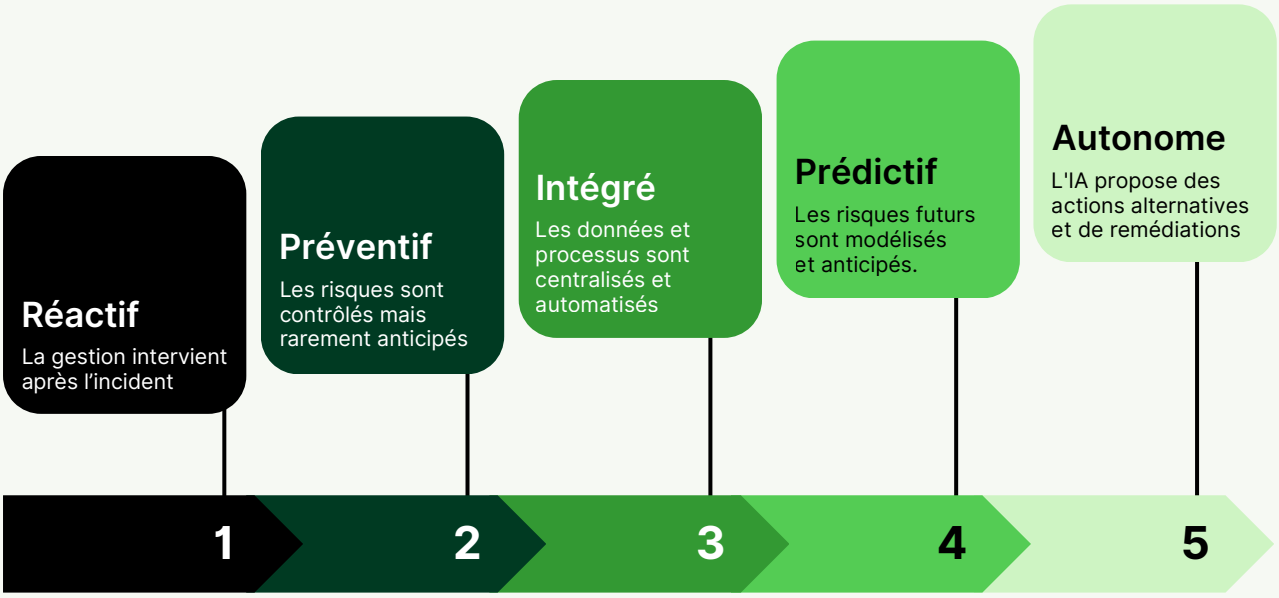
Les chiffres

Les tendances chiffrées de 2026

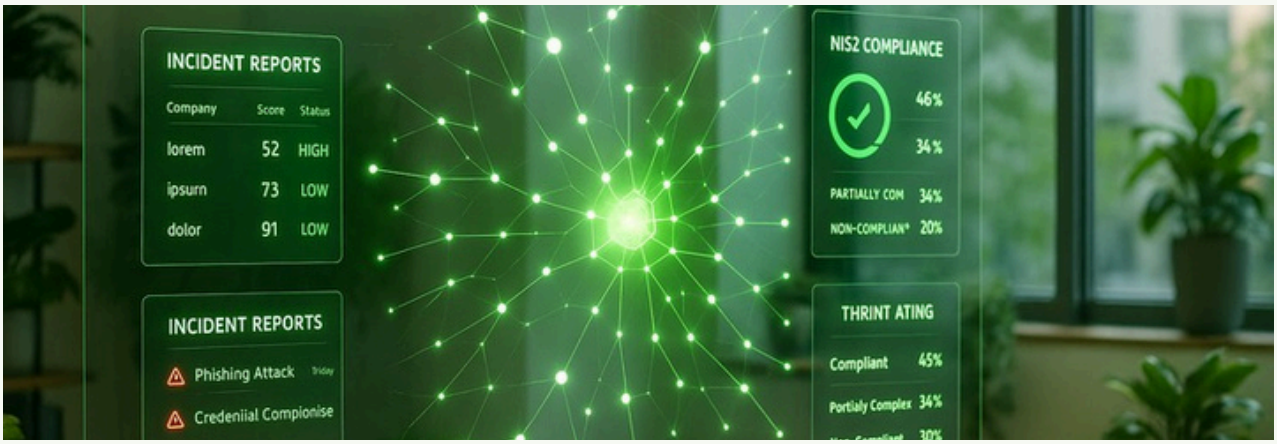
Indicateur	2024	2025	2026 (projection)	Source (ou justifications)	Sources (publiées ou statut)
Taux d'adoption global des solutions GRC dans les entreprises	43 %	48 %	55–58 %	Croissance soutenue des déploiements GRC et pressions réglementaires	IMARC, Technavio
Part des entreprises utilisant une solution spécifique de gestion des tiers (TPRM / TPGRC)	32 %	38 %	45 %	Accélération liée au risque supply-chain et enjeux RSE/ESG.	Gartner/ Forrester
% d'entreprises ayant automatisé l'évaluation fournisseurs	28 %	35 %	42 %	Forte poussée des workflows documentaires automatisés	EY/ Deloitte
% d'entreprises intégrant des critères ESG dans l'évaluation des tiers	41 %	48 %	55–60 %	Intégration accélérée par CSRD et obligations de reporting	WBCSD, McKinsey
% d'entreprises utilisant l'IA dans leur TPGRC	12 %	18 %	25–30 %	Adoption progressive des modèles IA dans l'analyse documentaire et le scoring	McKinsey
Temps moyen économisé par automatisation TPGRC	18 %	22 %	25–28 %	Gains opérationnels sur les processus de conformité	Deloitte, PwC
% d'entreprises effectuant un suivi continu (continuous monitoring)	24 %	30 %	38–40 %	Adoption tirée par le risque cyber & supply chain	Deloitte & EY

Un modèle de maturité réinventé

Nous anticipons qu'un nouveau modèle de maturité émergera, articulé comme suit :



Les leaders viseront le niveau 4 dès 2026, et commenceront la transition vers le niveau 5 avant 2030.



Les bénéfices attendus pour les organisations

Les prédictions montrent qu'un modèle prédictif apportera :

Une **réduction de 60 %** des risques opérationnels majeurs

Une **diminution sensible des cyber-incidents** liés aux tiers

Une **amélioration de la fiabilité globale** des chaînes de production

Une **réduction des coûts** grâce à l'automatisation

Une capacité nouvelle à **absorber les crises géopolitiques**

Une conformité ESG **plus robuste et mieux anticipée**

Aprovall

Aprovall, est un leader européen des logiciels de gouvernance, de gestion des risques et de conformité des tiers (TPGRC) .

Grâce à sa plateforme Aprovall Manager, ses clients bénéficient de l'ensemble des évaluations et des informations nécessaires tout le long du cycle de vie des relations avec leurs tiers, assurant leur conformité, la protection de leurs actifs et de leur réputation dans un environnement de plus en plus complexe et contraignant.

Pour en savoir plus, visitez www.aprovall.com

Nos engagements

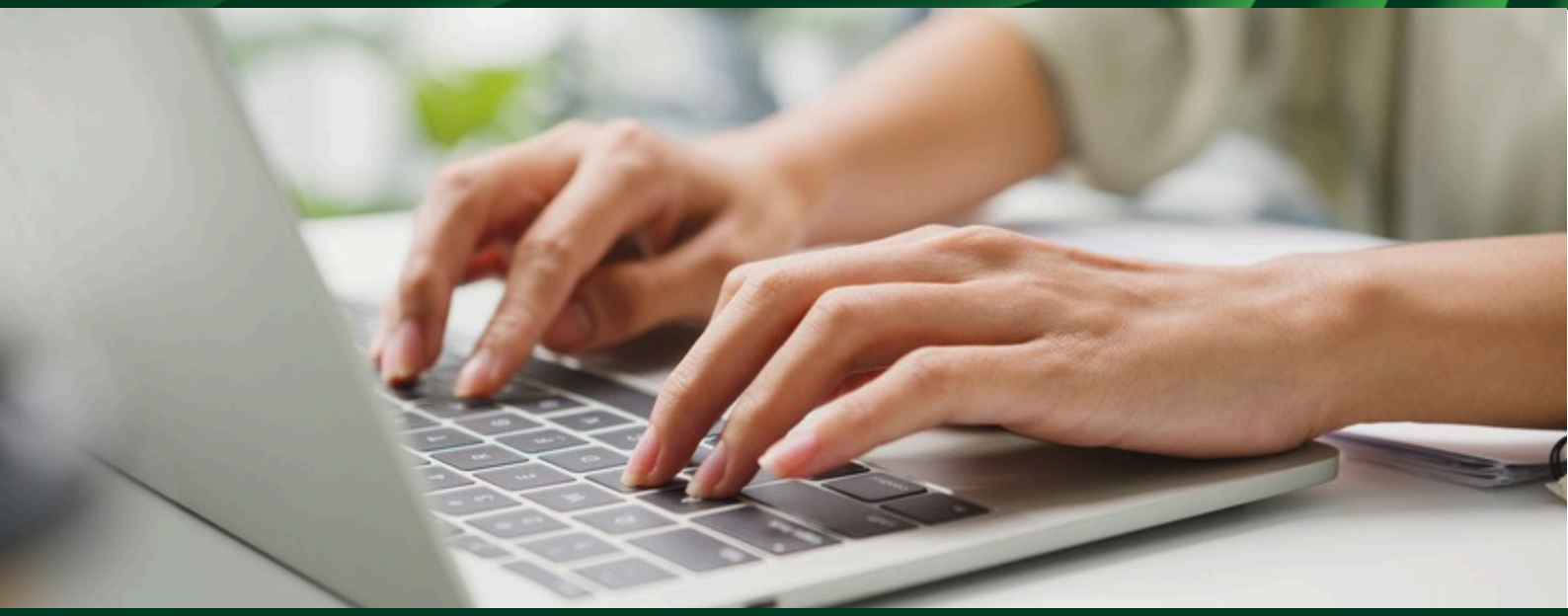
SILVER | Top 15% ecovadis Sustainability Rating DEC 2025

SERVICE FRANCE GARANTI BV Cert. 18968694 relation client

GES 10,3kg/k€

ISO 27701 BUREAU VERITAS Certification

ISO 27001 BUREAU VERITAS Certification



Sources Cabinet Vasco

1. *International Emergency Economic Powers Act ("IEEPA"), 50 U.S.C. §§ 1701 et s. ; Export Administration Regulations ("EAR"), 15 C.F.R. pts. 730–774 ; 31 C.F.R., ch. V (Office of Foreign Assets Control, Department of the Treasury).*
2. *Export Administration Regulations ("EAR"), 15 C.F.R. pts. 730–774 (Bureau of Industry and Security).*
3. *EAR, 15 C.F.R. § 734.9 (Foreign-Direct Product (FDP) Rules).*
4. *31 C.F.R., ch. V (Office of Foreign Assets Control, Department of the Treasury) ; OFAC, Legal Library – Code of Federal Regulations (CFR).*
5. *(UE) 2022/2464 du PE et du Conseil, 14 déc. 2022, JOUE L 322, 16 déc. 2022 (CSRD)*
6. *Directive (UE) 2025/794 du Parlement européen et du Conseil du 14 avril 2025 modifiant les directives (UE) 2022/2464 (CSRD) et (UE) 2024/1760.Parlement européen, communiqué, 16 déc. 2025, adoption de la révision des règles de durabilité et de devoir de vigilance.*
7. *Export Control Law of the People's Republic of China (promulguée 17 oct. 2020 ; entrée en vigueur 1er déc. 2020), texte (NPC).*