

GUIDE PÉDAGOGIQUE

Bien maîtriser le risque fournisseurs dans l'industrie

Comment les Directions Achats, Compliance et Supply Chain transforment leurs obligations réglementaires en avantage industriel ?



SOMMAIRE

ÉDITO

- 04** 2026, l'année où le risque fournisseurs continue d'être un sujet de la Direction Générale

LES CHIFFRES CLÉS DU SECTEUR

- 05** Un secteur central de l'économie française, mais sous tension : pression réglementaire croissante, fournisseurs fragilisés, faible visibilité au-delà du rang 1.

4 ENJEUX MAJEURS DU SECTEUR

- 07** Enjeu 01 : De la conformité documentaire à la conformité opposable
- 08** Enjeu 02 : Quand chaque fournisseur peut devenir un point de rupture
- 09** Enjeu 03 : Quand le maillon faible n'est plus dans l'entreprise
- 10** Enjeu 04 : Du discours d'engagement à la donnée auditable
- 11** Synthèse des 4 enjeux : la convergence change la nature du métier

CE QUE LES LEADERS DU SECTEUR FONT DIFFÉREMMENT

- 12** Les 4 piliers d'un TPRM mature
- 13** Les 5 tendances 2026 citées par tous les analystes
- 14** Auto-diagnostic en 7 questions

COMMENT APROVALL RÉPOND À CES ENJEUX

- 15** Les 6 domaines couverts
- 17** Cas d'Usage Sercel
- 18** 4 capacités qui changent l'équation

CONCLUSION

- 19** 3 actions à mettre en place

CONTACT & RESSOURCES

- 20** Sources citées



ÉDITO

2026, l'année où le risque tiers devient un sujet de Direction Générale

Pendant longtemps, le pilotage du risque tiers a été perçu comme une fonction support — utile, mais discrète. Cette époque est révolue. En 2026, un Directeur Achats industriel ne se contente plus de négocier des prix : il garantit la conformité CSRD de centaines de fournisseurs, vérifie leur santé financière dans un contexte de défaillances record, audite leur posture cyber et démontre que sa supply chain respecte les droits humains, du tier 1 au tier N.

Cette accumulation de responsabilités n'est pas un accident. Elle est le produit de trois forces qui se renforcent. D'abord une vague réglementaire européenne (CSRD, CS3D, CBAM, Devoir de vigilance) qui rend la donnée fournisseur juridiquement opposable. Ensuite une fragilité économique inédite, qui transforme chaque fournisseur en risque potentiel de rupture. Enfin une montée en puissance de la cybermenace, dont l'industrie manufacturière est devenue la cible n°1 pour la troisième année consécutive.

70 000

défaillances d'entreprises en
France en 2025



Ce document s'adresse aux responsables qui veulent transformer cette pression en avantage. Nous y partageons les chiffres clés du secteur industriel, les quatre enjeux qui structurent la décennie, ce que font différemment les leaders du TPRM industriel, et comment Aprovall accélère cette transformation.

Bonne lecture.
L'équipe Aprovall

LES CHIFFRES CLÉS DU SECTEUR

Industrie : Un secteur central de l'économie française, mais sous tension : pression réglementaire croissante, fournisseurs fragilisés, faible visibilité au-delà du rang 1.

~10 %

du PIB français

Source : INSEE, Comptes nationaux 2024 ; France Industrie.

2,7 millions

d'emplois industriels en France

Soit environ 13 % de l'emploi salarié marchand, hors énergie et extractif.

Source : INSEE, Enquête Emploi 2023-2024.

**10 000 à
30 000**

fournisseurs actifs

Pour un grand industriel automobile ou aéronautique, en cumulant les rangs 1 à N.

Source : Deloitte Global CPO Survey ; McKinsey Operations Insights.

2 %

de visibilité au-delà du tier 2

Seules 2 % des entreprises affirment connaître leurs fournisseurs au-delà du second rang.

Source : McKinsey, Supply Chain Risk Management report.

+50 000

entreprises européennes concernées par la CSRD

Contre 11 700 sous l'ancienne directive NFRD. Périmètre en cours de recalibrage par la directive Omnibus 2025.

Source : Commission européenne ; EFRAG ; AMF.

70 000

défaillances d'entreprises en France en 2025

Niveau record depuis 2009 (+17 % vs 2023). Tension persistante prévue en 2026.

Source : Altares D&B

75%

75 % des émissions carbone d'un industriel sont concentrées dans son Scope 3 (chaîne de valeur), dont une part majeure côté fournisseurs.

Source : CDP, ADEME Bilan GES, SBTi.

Les 4 enjeux majeurs du secteur

ENJEU 01

De la conformité documentaire à la conformité opposable

Le contexte réglementaire

La séquence réglementaire 2024-2027 n'a pas d'équivalent dans l'histoire récente de l'Union européenne. La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) impose un reporting de durabilité auditable à plus de 50 000 entreprises européennes, contre 11 700 sous l'ancienne NFRD. Elle entre en vigueur par vagues, de 2025 à 2028, et exige la collecte de données ESG précises auprès des fournisseurs. La CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive), adoptée en 2024, élargit le devoir de vigilance européen et engage la responsabilité civile des donneurs d'ordres sur leur "chaîne d'activités". S'y ajoutent le CBAM (taxe carbone aux frontières, phase définitive au 1er janvier 2026), la loi française devoir de vigilance et la loi AGEC sur l'économie circulaire.

Impact business

Risque de non-conformité auditable, contentieux civils (CS3D), accès au marché conditionné (CBAM, AGEC), surcoûts internes de collecte (estimés entre 150 k€ et 1 M€/an pour une ETI sur la CSRD), et démultiplication des questionnaires reçus côté fournisseurs.

Signal terrain



Nous avons gagné un temps précieux dans la collecte des documents fournisseurs, avec des processus adaptés aux activités et pays des tiers, tout en assurant un pilotage fluide de la conformité.



Jean-Denis Besnard
Global Purchasing Director | Sercel

ENJEU 02

Quand chaque fournisseur peut devenir un point de rupture

La défaillance financière des fournisseurs est le risque majeur

Altres D&B a identifié en 2025 un volume de défaillance financière record avec près de 70 000 entreprises. Cette tendance est identique pour le premier trimestre de 2026. Une disruption majeure coûte en moyenne 184 M\$ par an aux grandes entreprises ; sur une décennie, les pertes cumulées équivalent à environ 45 % d'un EBITDA annuel. Plus de 75 % des entreprises ont subi au moins une disruption majeure au cours des 12 derniers mois (BCI Supply Chain Resilience Report). À cela s'ajoute la fraude au virement, devenue endémique : près d'une entreprise sur deux a déclaré au moins une tentative en 2023-2024, la fraude aux faux fournisseurs (changement de RIB) étant en tête des typologies.

Impact business

Rupture de production, re-sourcing en urgence à coût élevé, fraude aux virements (parfois plusieurs M€), pertes opérationnelles cumulées, dégradation qualité par substitution de fournisseurs non audités.

Signal terrain



Grâce au contrôle des coordonnées bancaires via SIS ID & Aprovall, nous avons pu détecter et éviter une tentative de fraude de 1,7 million d'euros. Sans cette vérification en amont, la chaîne de paiement aurait pu être vulnérable. Ce type d'incident montre à quel point il est essentiel de s'appuyer sur des outils fiables afin de sécuriser nos processus.



Antoine NOURRY

Responsable Administratif et Financier | SPL

ENJEU 03

Quand le maillon faible n'est plus dans l'entreprise

Les fournisseurs sont le vecteur des attaques cyber

L'industrie manufacturière est, pour la troisième année consécutive, le secteur le plus ciblé par les cyberattaques dans le monde (~25 % des incidents, selon l'IBM X-Force Threat Intelligence Index). La singularité de cette menace tient à son point d'entrée : environ 62 % des intrusions impliquent un partenaire ou un fournisseur (ENISA Threat Landscape). Le coût moyen d'une violation de données a atteint 4,88 M\$ en 2024 (+10 % en un an, IBM/Ponemon). En France, l'ANSSI a traité environ 4 000 événements de sécurité en 2023, soit +30 % vs 2022.

Cibler les fournisseurs, même de rang inférieur, est une tactique modélisée par les criminels qui savent que le donneur d'ordres sera affaibli en ciblant un sous-traitant critiques

Impact business

Arrêt de production sur les lignes connectées, exfiltration de données techniques, paralysie ERP, fraude par compromission, sanctions réglementaires (NIS 2, RGPD), dommages réputationnels, primes cyber-assurance en hausse.

Signal terrain



Nous avons dû interrompre une ligne de production pendant 5 jours après l'attaque d'un sous-traitant tier 2. Le coût direct dépassait les 2 M€.



Direction des Risques
ETI aéronautique

ENJEU 04

Du discours d'engagement à la donnée auditable

Les données ESG sont maintenant des vecteurs de business

L'enjeu ESG a basculé d'une logique d'engagement volontaire à une logique de donnée auditable. Pour une entreprise industrielle, les émissions Scope 3 représentent en moyenne 75 % des émissions totales, et bien au-delà de 90 % dans certains secteurs (CDP, SBTi). Côté donneurs d'ordres, 75 à 80 % des grandes entreprises disposent d'un programme ESG fournisseurs. Par ailleurs 70 % des fournisseurs déclarent recevoir des demandes ESG redondantes de leurs clients. Le devoir de vigilance européen (CS3D) ajoute une dimension droits humains opposable.

Impact business

Exigence d'auditabilité (CSRD), responsabilité civile (CS3D), pression des investisseurs, exclusion de marchés publics, coûts de collecte multipliés par les questionnaires redondants côté fournisseurs.

Signal terrain

Moët Hennessy



Grâce au contrôle des coordonnées bancaires via SIS ID & Aprovall, nous avons pu détecter et éviter une tentative de fraude de 1,7 million d'euros. Sans cette vérification en amont, la chaîne de paiement aurait pu être vulnérable. Ce type d'incident montre à quel point il est essentiel de s'appuyer sur des outils fiables afin de sécuriser nos processus.

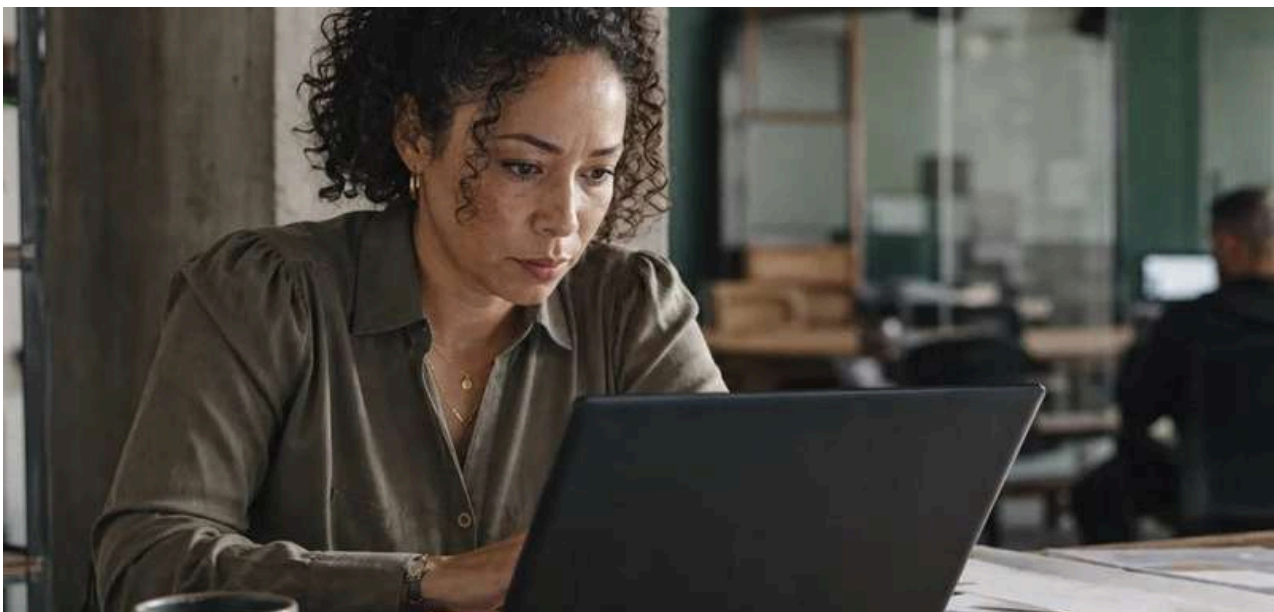


Stéphane VILLIN

Responsable Administratif et Financier | SPL

Synthèse des 4 enjeux : la convergence change la nature du métier

- ✓ Ils s'appliquent à toute la chaîne, pas au seul rang 1.
- ✓ Ils exigent une donnée à jour, pas un statut figé.
- ✓ Ils sont transverses : un sujet, plusieurs Directions (Achats, Compliance, Finance, RSSI, RSE, Juridique).
- ✓ Ils déplacent le travail vers l'amont — la pré-qualification continue remplace l'évaluation annuelle.



Ce que les organisations du secteur font différemment

Les analystes Gartner, Forrester, Deloitte et KPMG convergent : les industriels les plus matures en TPRM partagent quatre piliers et cinq tendances clés à l'horizon 2026.

Les 4 piliers d'un TPRM mature

1

Un référentiel fournisseur unique

Une source unique de vérité, partagée entre Achats, Finance, Compliance, RSSI et RSE. Fini les tableurs parallèles : chaque Direction lit la même fiche fournisseur, à jour.

2

Une due diligence digitalisée

KYS (Know Your Supplier), conformité légale, ESG, cyber, droits humains : la collecte est automatisée, les attestations sont validées par moteur de règles, les relances sont systématiques.

3

Un monitoring continu

Sanctions, presse négative, défaillance financière, dégradation cyber : les signaux faibles sont surveillés en continu. L'évaluation annuelle laisse place à un flux d'alertes prioritaires.

4

Une gouvernance tier-N

Identifier les fournisseurs des fournisseurs critiques, cartographier la dépendance (matières, géographie, certifications), agir avant la rupture en remontant les chaînes.

Les 5 tendances 2026 citées par tous les analystes

- 1 IA et NLP appliqués à la lecture documentaire** : extraction automatique des données utiles depuis Kbis, attestations URSSAF, codes de conduite, certificats. Réduction de 70 à 90 % du temps de qualification.
- 2 Visibilité tier-N par graph data** : croisement de bases externes (registre, ESG, cyber, sanctions) pour reconstituer la chaîne au-delà du fournisseur direct.
- 3 Convergence ESG / Cyber / Financier** : une seule plateforme pour les 6 domaines, contre des silos historiques. Adoption attendue chez 50 % des grandes entreprises d'ici 2026 (Gartner).
- 4 Monitoring continu** : remplacement des cycles annuels statiques par un flux d'alertes en temps réel, priorisées par criticité.
- 5 Pré-qualification fournisseur mutualisée** : un fournisseur soumet ses données une fois, plusieurs donneurs d'ordres y accèdent, fin du "questionnaire spam" côté fournisseurs.



Auto-diagnostic en 7 questions

Comparez votre dispositif actuel à celui d'un acteur mature. Plus de 3 réponses négatives = marge d'amélioration significative.

Avez-vous un référentiel fournisseur unique partagé entre Achats, Finance, Compliance et RSSI ?

Vos données fournisseurs critiques sont-elles rafraîchies automatiquement, ou dépendent-elles d'un effort manuel ?

Couvrez-vous, dans la même plateforme, conformité légale, ESG, finance, cyber et droits humains ?

Connaissez-vous les fournisseurs critiques de vos fournisseurs critiques ?

Êtes-vous alerté en moins de 48 h en cas de défaillance, sanction ou dégradation cyber d'un tiers critique ?

Vos relances et validations documentaires fournisseurs sont-elles automatisées de bout en bout ?

Pouvez-vous reconstituer en moins d'une heure l'historique de qualification d'un fournisseur pour un contrôle CSRD ou un audit interne ?

Comment AprovaLL répond à ces enjeux ?

AprovaLL est une plateforme TPRM européenne, déployée par plus de **1 800 clients dans 170 pays, qui couvre les 6 domaines critiques de l'évaluation des tiers** — au sein d'un référentiel unique et d'une plateforme gratuite pour les fournisseurs.

Les 6 domaines couverts



Conformité légale

Collecte et mise à jour automatisée des attestations (URSSAF, Kbis, RC Pro, ISO...), avec moteur de règles paramétrable par pays et par activité.



Finance

Évaluation continue de la santé financière, alertes de dégradation, vérification des coordonnées bancaires pour prévenir la fraude au virement.



Cybersécurité

Évaluation et notation cyber automatique des tiers, intégrations avec les acteurs de la cyber-notation, alertes en cas de dégradation.



Environnement & ESG

Suivi des initiatives ESG fournisseurs, intégration EcoVadis, consolidation Scope 3, engagement décarbonation et partage interne des données de durabilité.



Droits humains

Vérification des engagements et pratiques en matière de droits humains, collecte des codes de conduite, conformité au devoir de vigilance et à la CS3D.



Éthique & Conformité

Consolidation des données fiabilité fournisseur, sanctions, PEP, anti-corruption (Sapin 2), avec traçabilité complète pour audit.



CAS D'USAGE

Sercel



Avant

Collecte **manuelle**, processus **hétérogènes** par pays, **charge administrative élevée** pour les acheteurs.

Après

Workflows **paramétrés** par activité et pays, relances **automatiques**, pilotage **centralisé** de la conformité.

Bénéfice

Temps de qualification **réduit**, conformité **auditable**, visibilité **consolidée** pour le Global Purchasing.



Nous avons gagné un temps précieux dans la collecte des documents fournisseurs, avec des processus adaptés aux activités et pays des tiers, tout en assurant un pilotage fluide de la conformité. Le parcours Décarbonation nous permet d'identifier le niveau d'actions de nos sous-traitants avec un suivi en temps réel via Aprovall Dashboard et un taux de réponse de +50% à l'international. En quelques semaines, nous avons réussi à connecter Aprovall avec notre panel fournisseurs et avoir un niveau de complétude dépassant les 60 %.



Jean-Denis Besnard
Global Purchasing Director | Sercel

4 capacités qui changent l'équation

- 1 Personnalisation des processus** : vos seuils, processus et règles de validation par typologie de tiers, activité, pays ou criticité.
- 2 Formulaires & questionnaires automatisés** : envoi systématique, relances automatiques, suivi en temps réel. Le fournisseur saisit une fois, vous lisez une donnée structurée.
- 3 Identification de la chaîne de production** : cartographie de la maturité et du niveau d'engagement de vos tiers, y compris des rangs supérieurs (tier 2, tier 3 et au-delà).
- 4 Mesure d'impact & KPI** : empreinte économique, RSE et QHSE de vos fournisseurs. Indicateurs prêts pour vos rapports CSRD, CS3D et investisseurs.

Un écosystème ouvert

Aprovall s'intègre à plus de **70 systèmes** : ERP (SAP, Oracle, Workday), Procure-to-Pay (Ivalua, Esker), notation extra-financière (EcoVadis, D&B ESG), cyber (Board of Cyber), risque financier (Dun & Bradstreet, Altares, Creditsafe), anti-fraude (Trustpair, SIS-ID)...

+500 000

tiers évalués

170

pays

+1 800

clients

+70

intégrations

Conclusion

Si vous ne deviez retenir que trois éléments de ce livre blanc, ce serait celles-ci. Chacune peut se mettre en mouvement dans les 90 prochains jours.

1

Action 1 — Horizon 30 jours

Cartographier vos tiers critiques par criticité ESG, cyber et financière. Identifiez les 10-20 % de fournisseurs qui concentrent 80 % du risque. Sans cette segmentation, tout effort de TPRM se dilue.

2

Action 2 — Horizon 60 jours

Unifier le référentiel fournisseur entre Achats, Compliance, Finance et RSSI. Une donnée à jour, partagée, opposable. Le silo organisationnel devient un risque réglementaire et opérationnel.

3

Action 3 — Horizon 90 jours

Passer de l'évaluation annuelle au monitoring continu. Sanctions, défaillances, dégradation cyber, presse négative : ces signaux n'attendent pas votre prochain audit. Outillez-vous pour les capter en temps réel.

Demandez un diagnostic gratuit avec un de nos experts sectoriels

Nous évaluons votre dispositif actuel, identifions les angles morts et chiffrons le potentiel d'industrialisation.

[Demander une démo](#)

aprovall.com — équipe française, support en français, hébergement européen.

Aprovall

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

Grâce à sa plateforme Aprovall Third Party 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



Sources citées

INSEE (Comptes nationaux 2024, Enquête Emploi 2023-2024) · France Industrie · Eurostat · Commission européenne (CSRD, CS3D, CBAM, directive Omnibus 2025) · EFRAG · AMF · Banque de France (Stat Info Défaillances) · Altares · Coface (Country & Sector Risks Barometer) · Allianz Trade (Global Insolvency Report ; baromètre Fraude & Cybercriminalité avec DFCCG) · McKinsey (Supply Chain Risk Management ; Risk, resilience and rebalancing in global value chains) · BCI Supply Chain Resilience Report · Gartner (Hype Cycle TPRM ; Predicts 2024 Cybersecurity & Risk) · Forrester Wave TPRM · Deloitte Global CPO Survey · KPMG TPRM Outlook · ENISA Threat Landscape · IBM Security & Ponemon Institute (Cost of a Data Breach 2024) · IBM X-Force Threat Intelligence Index · ANSSI (Panorama de la cybermenace 2023) · CESIN · EcoVadis (Sustainable Procurement Barometer ; Business Sustainability Risk and Performance Index) · CDP · SBTi · ADEME · ObsAR (baromètre Achats Responsables) · Plateforme RSE / France Stratégie · Sherpa, CCFD-Terre Solidaire (Radar du devoir de vigilance) · Plan-vigilance.org · Loi n° 2017-399 ; Directive (UE) 2022/2464 ; Directive (UE) 2024/1760 ; Règlement (UE) 2023/956 ; Loi n° 2020-105 (AGEC).

Nos engagements

