



L'évaluation des risques fournisseurs dans l'industrie de la Défense

Note de Cadrage

Auteur : Carl ROUSSEAU

Enseignant suiveur : Laurent PLESSI

Date : 17/03/2025

1. Présentation générale de MBDA.....	7
1.1. MBDA et son environnement concurrentiel.....	7
2. Présentation de la Direction achats de MBDA.....	8
3. L'équipe ISPI (Indirect Strategic Purchasing Initiative).....	9
3.1. Missions principales	10
3.2. Les enjeux stratégiques	10
4. Présentation de la catégorie d'achat : Prestations d'ingénierie chez MBDA.....	10
Qu'est-ce que les achats de prestations d'ingénierie ?.....	10
5. Présentation du contenu de la mission d'apprentissage et de ses finalités.....	11
5.1. Mes missions opérationnelles	11
5.2. Missions transverses	12
6. Pré-Bilan annuel et enseignements tirés de l'année d'alternance.....	14
6.1. Difficultés rencontrées	14
6.2. Enseignements sur le plan professionnel	14
6.3. Enseignements sur le plan personnel.....	15
6.4. Perspectives pour l'année de master	15
7. Présentation du thème choisi et des problèmes / enjeux liés	17
7.1. Cinq catégories de risques majeurs.....	18
8. Cadrage théorique : concepts clés et définitions	19
8.1. Définition générale du risque et son rôle en gestion d'entreprise	20
8.2. Le risque fournisseur : définition et importance stratégique	20
8.3. Le concept de risque fournisseur dans l'industrie de la Défense	21

9. l'État des lieux au sein de MBDA.....	22
9.1. Approche générale de la gestion des risques fournisseurs chez MBDA	22
9.2. Évaluation des risques fournisseurs chez MBDA	23
9.3. Vers une gestion optimisée des risques fournisseurs	24
10. Principales idées et éléments de discussion issus de la revue de littérature	24
10.1. La cybersécurité, un risque en constante mutation et difficile à maîtriser.....	25
10.2. La conformité contractuelle, un équilibre entre protection et pragmatisme	26
10.3. L'évaluation financière, un indicateur clé mais parfois insuffisant	27

Charte de non-plagiat (voté au CA de l'UVSQ le 2 octobre 2009)

La présente charte a pour objet de définir les règles et bonnes pratiques en matière de citation et plus généralement d'utilisation de la pensée d'autrui dans le cadre des travaux personnels ou collectifs réalisés lors des études à l'UVSQ, quelles que soient les circonstances de leur production (cours, TD, TP, examen, projet, stage...). Les règles et obligations énoncées s'appliquent à tout étudiant de l'UVSQ, quels que soient sa formation et son régime d'inscription. Chaque étudiant s'engage à :

- Ne pas copier intégralement tout ou partie d'un livre, d'une revue ou d'une page Web, ou tout autre support, y compris multimédia, même si le fragment est petit, sans désigner clairement cette partie au moyen de la typographie comme étant une citation (mettre cette partie entre guillemets ou italique...) et sans en mentionner la source.
- Ne pas illustrer un travail avec des images, des graphiques, des données provenant de sources externes, sans en indiquer la provenance.
- Ne pas résumer l'idée d'un auteur, même en l'exprimant dans ses propres mots, en omettant d'en indiquer la source (le nom de l'auteur et les références de l'ouvrage utilisé).
- Ne pas traduire un texte, même partiellement, sans en mentionner la provenance.
- Ne pas utiliser le travail d'une autre personne en le présentant comme le sien, même si cette personne a donné son accord et même s'il s'agit d'un travail effectué en collaboration (il convient de citer les collaborateurs).
- Ne pas s'appropriier, intégralement ou partiellement, un document (mémoire, article...) réalisé par d'autres. Il est lui donc nécessaire de disposer pour chaque document, utilisé dans le cadre du travail universitaire et susceptible d'être mobilisé dans toute production :
 - de la référence complète du document (papier ou téléchargé) : nom du (des) auteurs, titre de l'article et de la revue (ou titre de l'ouvrage), éditeur, année de publication, pages (cf : <http://www.ext.upmc.fr/urfist/cerise/index.htm>),
 - de la source Internet du document : adresse, nom du site et date de consultation.

Il existe des normes de citation bibliographiques qui doivent être respectées.

Le plagiat est puni par la loi française et passible de sanctions au sein de l'université.

La Charte des examens de l'UVSQ, votée par le CA du 17 novembre 2008, indique dans son paragraphe 10 du chapitre 1 :

10) Le plagiat

Le plagiat est constitué en cas de copie, totale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, d'un travail réalisé par autrui, sans citer la source empruntée et en violation du droit d'auteur (au sens des art. L 335-2 et L 335-3 du code de la propriété intellectuelle). Les sources utilisées dans le cadre de travaux (préparations, devoirs, mémoires, examens...) doivent être clairement citées selon les normes consacrées, afin qu'il soit possible de délimiter clairement l'apport personnel de l'étudiant. Des citations « in extenso » peuvent figurer dans les travaux rendus, si elles sont assorties de leur référence (nom d'auteur, publication, date, etc...) et identifiées comme telles par la typographie (entre guillemets, en italiques...). Si l'enseignant en charge de l'UE, le directeur de recherche ou le jury constate l'existence d'un plagiat dans un devoir, une épreuve, un mémoire ou tout autre travail transmis, l'étudiant sera passible de sanction et/ou de poursuites disciplinaires.

Je soussigné, Carl Rousseau, étudiant à l'IAE de Versailles St-Quentin-en-Yvelines, de l'Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines, certifie que le présent mémoire est strictement le fruit de mon travail personnel, de synthèse et d'analyse. Toute citation (articles, livres, mémoires, documents d'entreprises, sources Internet, ...) est formellement notée comme telle, explicitée et référencée dans le corps du texte et en bibliographie. Tout crédit (photos et illustrations diverses) figure également comme tel dans le document remis. Je reconnais avoir pris connaissance de la charte de non-plagiat. Tout manquement à cette Charte de non-plagiat entraînera la suspension de l'évaluation du mémoire ou la convocation devant un conseil d'évaluation ou de discipline.

Date, signature de l'étudiant : 17/03/2025

Carl ROUSSEAU



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à mon intégration, à mon évolution, ainsi qu'au développement de mes compétences et de mes connaissances dans le milieu professionnel.

Tout d'abord, je souhaite remercier ma tutrice qui est également ma manager.

Ainsi, je remercie **Jessica LECUYER**, *Procurement manager sur le scope Engineering Services*, pour mon recrutement ainsi que pour la manière dont elle m'a accueillie lors de mon arrivée en septembre. Elle m'accompagne au quotidien dans mes missions et mon évolution professionnelle. Faisant toujours preuve d'une écoute attentive à mon égard, elle me forme de manière précise et performante. De plus, son professionnalisme et son perfectionnisme sont des qualités qu'elle me transmet au quotidien pour me préparer du mieux possible pour ma carrière professionnelle.

Je tiens également à remercier **Joséphine LEPINE**, **Enzo IACUCCI** et **Audrey LANTOINE** *buyer sur le scope Engineering Services*, pour le temps consacré et la pédagogie dont ils font preuve à mon égard.

Finalement, je tiens profondément à remercier **l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise MBDA** avec lesquels j'ai pu travailler pour leur considération et leur gentillesse. J'ai été accompagnée par toutes ces personnes pour progresser et elles m'ont encouragée à continuellement m'améliorer en me soutenant, tant sur le plan professionnel que personnel.

Introduction

Aujourd'hui, nous pouvons remarquer des tensions géopolitiques croissantes, une compétition accrue entre les grandes puissances et une évolution rapide des technologies. C'est pour cela que l'industrie de la Défense se trouve confrontée à des défis majeurs en matière d'approvisionnement et de gestion des risques. La fiabilité des fournisseurs, leur conformité aux réglementations et leur capacité à sécuriser les flux d'informations et de production sont devenues des préoccupations stratégiques pour les industriels du secteur. Dans un contexte où la souveraineté industrielle et la sécurité des approvisionnements sont essentielles, la gestion des risques fournisseurs constitue un levier clé pour garantir la performance et la résilience des entreprises.

Différents risques sont associés aux fournisseurs et dans divers leviers stratégiques. Tels que l'intégrité des systèmes d'informations, la gestion des clauses contractuelles, les pratiques éthiques, la santé financière ou encore la fiabilité technologique. Une mauvaise gestion de l'un de ces risques peut entraîner des répercussions négatives sur l'entreprise donneur d'ordre. MBDA a donc mis en place une gestion anticipative des risques qui peuvent lui faire face, on retrouve une méthodologie d'évaluation des fournisseurs accrus ainsi que des dispositifs de suivi de performances adaptés aux exigences du secteur.

1. Présentation générale de MBDA

MBDA est un acteur majeur dans le domaine de la défense et plus précisément dans la conception et la production de systèmes de missiles. L'entreprise se positionne comme le leader européen et un acteur incontournable sur le marché mondial, avec un chiffre d'affaires de 4,5 milliards d'euros en 2023 et un effectif de près de 15 000 collaborateurs répartis dans plusieurs pays. Forte d'une expertise technologique de pointe et d'une collaboration étroite avec les forces armées de nombreux États, MBDA joue un rôle essentiel dans la sécurité et la souveraineté nationale.

MBDA est née en 2001 de la fusion de plusieurs entreprises européennes spécialisées dans la défense : Matra (France), Bae Dynamics (Royaume-Uni) et Alenia Marconi Systems (Italie). Cette association visait à renforcer l'autonomie stratégique de l'Europe en matière de défense et à unifier les efforts d'innovation technologique. Aujourd'hui, MBDA constitue une joint-venture détenue à parts égales par Airbus et BAE Systems (37,5 % chacun), ainsi que Leonardo (25 %).

1.1. MBDA et son environnement concurrentiel

Le marché de l'armement est marqué par une concurrence féroce entre plusieurs grandes entreprises internationales. Parmi les principaux rivaux de MBDA, on retrouve :

Lockheed Martin (États-Unis) et **Raytheon Technologies** (États-Unis), qui dominent le marché avec des systèmes de missiles avancés.

Rafael advanced Defense Systems (Israël), spécialisé dans les solutions antimissiles et les technologies innovantes.

Kongsberg Defence & Aerospace (Norvège), qui se développe sur le segment des missiles de croisière et des systèmes de défense sol-air.

Afin de maintenir sa position de leader en Europe, MBDA mise sur une stratégie qui combine à la fois l'innovation perpétuelle de ces technologies, une souveraineté industrielle et de forts partenariats internationaux.

MBDA présent dans le secteur de la Défense, est soumis à des enjeux stratégiques majeurs. L'instabilité géopolitique croissante, notamment en Europe avec la guerre en Ukraine, ainsi qu'en Asie-Pacifique, conduit de nombreux États à renforcer leurs budgets militaires. Cette évolution est complétée d'une accélération de l'innovation technologique, où les systèmes autonomes, la cybersécurité et les armes hypersoniques figurent désormais parmi les priorités. Face à ces transformations, MBDA doit s'agencer avec une forte concurrence, dominée par les entreprises américaines qui sont Lockheed Martin et Raytheon, mais aussi par de nouveaux acteurs comme Rafael en Israël, qui gagnent en influence sur le marché.

Pour faire face à ces défis, MBDA s'appuie sur une transition vers le numérique visant à déployer des écosystèmes intégrés, capables d'améliorer l'interopérabilité entre ses plateformes militaires. Parallèlement, l'entreprise contribue au renforcement de l'autonomie

stratégique européenne, afin de limiter sa dépendance technologique envers les États-Unis actuellement évaluée à plus de 50 %. Enfin, une attention accrue est portée aux dimensions écologiques, matérialisée par des programmes structurés pour minimiser l'impact environnemental de ses infrastructures de production.

2. Présentation de la Direction achats de MBDA

La Direction achats de MBDA joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources stratégiques de l'entreprise. Elle ne se limite pas à l'acquisition de biens et services, mais pilote également des leviers clés pour garantir la compétitivité et la résilience de MBDA. Son action permet d'assurer une chaîne d'approvisionnement robuste et d'accompagner le développement industriel et technologique du groupe, tant au niveau national qu'international.

La mission principale de la Direction achats est d'assurer l'ensemble du processus achats, depuis le sourcing jusqu'à la contractualisation, en passant par la négociation et le support aux prescripteurs internes. Ce périmètre couvre trois grandes catégories d'achats :

Les achats directs, qui concernent les composants essentiels tels que la mécanique, l'électronique, la radiofréquence, les équipements industriels et les bancs de test.

Les achats indirects, qui incluent l'informatique, les infrastructures, les prestations intellectuelles, les voyages, les ressources humaines, le consulting et la communication.

Les infrastructures export, qui englobent les opérations d'implantation à l'international.

En parallèle, la Direction achats assure également le pilotage de la supply chain. Cela comprend la validation industrielle, l'analyse des capacités de production des fournisseurs, le suivi des livraisons et l'amélioration continue des performances.

L'offset et les transferts industriels et technologiques internationaux sont des formes de compensation industrielle entre l'acheteur et l'importateur conditionné par un engagement industriel. Cet enjeu est l'un des plus importants pour MBDA, cela joue un rôle clé dans la stratégie achat du groupe. Cela permet de renforcer grandement la compétitivité sur les divers marchés étrangers.

Enfin, la Direction achats anime et met en place un processus structuré de décision "Make or Buy", visant à arbitrer entre la production interne et l'externalisation. Elle définit également des politiques industrielles transverses, notamment en matière de développement des PME et d'optimisation des politiques industrielles produits.

Face à ces évolutions constantes, la Direction achats de MBDA s'appuie sur une stratégie ambitieuse articulée autour de six axes majeurs.

Sécurisation des engagements et des ressources : Dans un contexte d'économie de guerre, il y a plusieurs tensions sur les marchés et une grande accélération des cadences de production (ramp-up), il est important d'assurer la disponibilité des services et des

équipements pour les sous-ensembles et cela tout au long du cycle de vie des produits. Cela implique également de renforcer la résilience des fournisseurs et d'optimiser le processus de management de la supply chain.

Accompagnement des nouveaux produits : La Direction achats soutient les équipes projet dans le choix des architectures de supply chain et la sélection des fournisseurs, en veillant à respecter les objectifs de coûts, de qualité et de ponctualité en production. Elle pilote également la mise en série des nouveaux produits en collaboration avec les partenaires industriels.

Développement à l'export : L'anticipation des exigences des appels d'offres internationaux est un enjeu clé. La Direction achats propose des scénarios d'offset et de transferts industriels adaptés, et veille à leur mise en œuvre après la signature des contrats, en respectant les contraintes de coûts, de qualité et de délais.

Maîtrise des nouvelles technologies : L'innovation est un levier stratégique pour MBDA. La Direction achats travaille à promouvoir les innovations fournisseurs en interne, à structurer une répartition optimale entre production interne et externalisation (Make or Buy) et à qualifier de nouveaux fournisseurs capables de répondre aux défis technologiques et industriels de demain.

L'optimisation et la pérennisation du panel fournisseurs : l'amélioration continue du panel est un défi pour garantir des performances maximum en matière de service, de capacité et de conformité, surtout aux niveaux éthique et de cybersécurité. L'objectif est d'anticiper les besoins futurs de MBDA, en assurant une gestion maîtrisée des risques.

L'accompagnement de la croissance : La direction des achats a un rôle clé dans l'évolution des besoins en infrastructures, en systèmes d'information et dans l'ensemble des domaines relevant des achats indirects, afin de soutenir la croissance de l'entreprise.

La Direction achats de MBDA ne se limite pas à une fonction transactionnelle. Elle est un véritable acteur stratégique, garantissant la compétitivité, la résilience et l'innovation de l'entreprise. Grâce à une gestion optimisée des fournisseurs, une anticipation des enjeux technologiques et industriels et une approche proactive de la supply chain, elle contribue directement au succès de MBDA sur les marchés de la défense, en France et à l'international.

3. L'équipe ISPI (Indirect Strategic Purchasing Initiative)

L'équipe ISPI est une entité spécifique de la Direction des achats de MBDA, spécialisée dans les achats indirects. Contrairement aux achats directs, qui concernent les composants entrant directement dans la production des missiles, les achats indirects englobent les services et biens nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, tels que l'informatique, les prestations intellectuelles, les services de voyage, les infrastructures et les équipements généraux.

3.1. Missions principales

L'équipe ISPI a pour mission de définir et de mettre en œuvre la stratégie d'achat indirect du groupe, en assurant une politique cohérente et optimisée pour répondre aux différents besoins en services et en équipements non industriels. Elle est responsable du développement de stratégies de sourcing adaptées aux différentes catégories d'achats indirects. La rationalisation des fournisseurs permet de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des prestations. En parallèle, l'équipe ISPI assure la gestion des contrats et mène les négociations afin de garantir des conditions optimales. Elle met également en place des indicateurs de performance permettant d'évaluer l'efficacité des achats indirects.

3.2. Les enjeux stratégiques

Les enjeux de l'équipe ISPI sont multiples. La maîtrise des coûts est une priorité, impliquant l'identification d'opportunités d'économies et la réduction des dépenses inutiles. L'amélioration de la qualité des services repose sur une sélection rigoureuse des prestataires ainsi que sur un suivi attentif de la satisfaction des clients internes. L'intégration de solutions innovantes, notamment par la digitalisation des processus achats et l'automatisation des flux, permet d'optimiser les opérations. Enfin, l'équipe ISPI veille à répondre aux besoins évolutifs des différentes entités de l'entreprise, en s'adaptant aux nouvelles exigences internes.

4. Présentation de la catégorie d'achat : Prestations d'ingénierie chez MBDA

Qu'est-ce que les achats de prestations d'ingénierie ?

Les achats de prestations d'ingénierie, compte l'ensemble des prestations de services intellectuels nécessaires au développement, à l'optimisation et à la validation de solutions dans les environnements industriels. Au sein de MBDA, ces prestations sont présentes sur l'ensemble des domaines stratégiques de l'entreprise. On peut ainsi retrouver des achats de prestations d'ingénierie dans la conception, la mécanique, le développement de logiciels électroniques ou encore les essais ou les tests. Afin de répondre à ces besoins de plus en plus présents, il faut compter sur l'expertise des prestataires qui sont externalisés auprès de sociétés spécialisées.

La gestion de cette catégorie à une importance capitale pour MBDA. En effet, la performance et l'innovation de l'entreprise reposent en grande partie sur la qualité des services fournis par ses partenaires externes. L'objectif est donc d'assurer une collaboration efficace avec ces prestataires tout en garantissant un cadre contractuel optimisé et une maîtrise rigoureuse des coûts et des risques.

La stratégie pour cette catégorie s'articule autour de 3 grands principes essentiels :

1. La simplification des démarches
2. La transformation des pratiques
3. La pérennisation de la performance

Ces 3 principes ont pour but de rendre le processus plus clair et plus fluide pour l'ensemble des parties prenantes du processus achat, d'intégrer des approches innovantes comme la méthode Agile dans les actes d'achats permettant de renforcer l'efficacité et assurer une gestion durable et résiliente du panel fournisseurs.

Une fois ce contexte mis en place et ces enjeux compris, la stratégie a été mise en place par ma tutrice afin de lutter contre certains risques et autour de ces 3 principes. On retrouve alors le maintien du taux de couverture contractuelle (supérieur à 97%). Ce chiffre est important car il permet de sécuriser les achats grâce aux engagements contractuels et permet de garantir une visibilité sur les prestations externalisées. Un autre point de cette stratégie est de développer la synergie entre les différentes entités nationales de MBDA France, Royaume-Unis et Italie afin d'avoir une plus grande uniformisation des pratiques et optimiser les ressources grâce à des contrats cadres inter entités. De plus, dans une démarche de facilitateur, la Toolbox, un outil conçu par mon équipe permet d'accompagner les clients internes dans l'ensemble du processus achats. Cet outil leur permet de mieux appréhender les différentes étapes à suivre et d'accéder aux meilleures pratiques pour fluidifier leurs démarches.

Ainsi, les achats de prestations d'ingénierie chez MBDA ne se limitent pas à une simple contractualisation des services. Ils s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue, où l'innovation, la collaboration internationale et la maîtrise des risques sont au cœur d'une stratégie visant à soutenir la compétitivité et l'excellence technologique de l'entreprise.

5. Présentation du contenu de la mission d'apprentissage et de ses finalités

Dans le cadre de mon alternance au sein du service achats, j'occupe un rôle central dans la gestion des processus d'acquisition de prestations d'ingénierie, en contribuant aussi bien aux aspects opérationnels que stratégiques. Mes missions couvrent un large spectre d'activités, allant de la gestion des appels d'offres et des commandes à la sécurisation des relations fournisseurs à travers des accords de confidentialité et des évaluations de cybersécurité. Mon objectif principal est d'optimiser la performance du service achats en garantissant la conformité des processus, le respect des délais et l'atteinte des objectifs financiers et contractuels.

5.1. Mes missions opérationnelles

Au niveau opérationnel, je suis impliqué dans la gestion complète des appels d'offres, un processus structuré visant à garantir la sélection des meilleurs fournisseurs en fonction des critères établis par l'entreprise. Cette mission commence par l'analyse du besoin exprimé par le prescripteur, une étape essentielle pour comprendre précisément les attentes techniques,

budgétaires et temporelles. Une fois le besoin clairement défini, je m'assure de la conformité du budget alloué, du cahier des charges ainsi que des délais imposés. Une fois ces éléments validés, l'appel d'offres est lancé auprès d'un panel de fournisseurs soigneusement sélectionnés en amont. Après réception des offres, mon rôle est d'analyser chacune d'elles en comparant les propositions sur les aspects financiers, techniques et contractuels. L'objectif de ce travail est de garantir un choix optimal en termes de coût, de qualité et de respect des délais, tout en assurant la transparence et l'équité dans le processus de sélection. Cette analyse aboutit ensuite à la passation des commandes auprès des fournisseurs retenus, en veillant à formaliser contractuellement les engagements pris.

Dans cette mission, les outils utilisés incluent un logiciel de gestion des achats, tel que Ivalua, ainsi que des plateformes dédiées aux appels d'offres, permettant d'assurer un suivi rigoureux des différentes étapes du processus. Une méthodologie standardisée est appliquée afin de garantir le respect des exigences internes et externes. L'objectif fixé est d'assurer la gestion efficace de cinq appels d'offres, commandes ou régularisations par semaine, tout en veillant à répondre aux attentes des prescripteurs. Toutefois, certains écarts avec cet objectif peuvent être observés, notamment lorsque les prescripteurs ou les fournisseurs prennent du retard dans leurs réponses, ce qui peut retarder la prise de décision et la finalisation des commandes. Dans le cadre des régularisations, il arrive également que certains fournisseurs se montrent réticents à fournir les documents nécessaires ou à valider les ajustements demandés, ce qui complexifie le processus et allonge les délais de traitement.

Parallèlement à la gestion des appels d'offres, je suis responsable de la régularisation des facturations, une mission essentielle pour assurer la fluidité des transactions entre l'entreprise et ses fournisseurs. Cette tâche consiste à identifier et analyser les blocages qui empêchent le règlement des factures, qu'ils soient liés à des écarts entre la commande et la facturation, à des erreurs administratives ou à des litiges commerciaux. Mon rôle est alors de coordonner les échanges entre les différentes parties prenantes pour débloquer la situation dans les meilleurs délais. Cette mission ne se limite pas à la résolution des problèmes ponctuels, mais vise également à identifier les causes récurrentes des anomalies et à proposer des solutions permettant d'améliorer le processus de facturation. L'objectif principal est d'assurer un règlement rapide et conforme aux conditions négociées, tout en garantissant la satisfaction des prescripteurs.

5.2. Missions transverses

En complément de ces missions opérationnelles, je participe à la mise en place et à la gestion des accords de confidentialité avec les fournisseurs. Ces accords sont indispensables pour garantir la sécurisation des informations stratégiques échangées dans le cadre des relations commerciales. Mon rôle consiste à identifier les fournisseurs qui ne disposent pas encore d'accords de confidentialité ou dont les accords doivent être mis à jour, puis à leur transmettre les documents adaptés en veillant à ce qu'ils soient signés sans modification. L'objectif est d'obtenir un taux de 100 % de d'accords de confidentialité signés, condition nécessaire pour engager des discussions commerciales en toute sécurité. Bien que cet objectif soit atteint, des difficultés subsistent, notamment liées au temps de réponse de certains fournisseurs ou à leur volonté d'apporter des modifications aux termes de l'accord. Dans ces cas, j'ai dû engager des discussions avec les fournisseurs afin d'imposer le respect du modèle standard de

l'entreprise, garantissant ainsi une homogénéité contractuelle et une meilleure maîtrise des risques juridiques.

Je suis également chargé du déploiement et du suivi des questionnaires de cybersécurité auprès des fournisseurs du panel ainsi que des prospects. Ces questionnaires permettent d'évaluer leur niveau de conformité aux exigences internes en matière de cybersécurité et à identifier d'éventuels risques liés à la protection des données et des systèmes d'information. L'objectif est d'atteindre un taux de réponse de 100 % afin d'assurer un contrôle optimal sur l'ensemble du panel fournisseurs. Toutefois, ce taux s'élève actuellement à 60 %, les 40 % restants étant principalement dus à l'absence d'interlocuteurs clairement identifiés pour la cybersécurité au sein des entreprises concernées. Pour remédier à cette difficulté, des actions correctives sont en cours afin d'améliorer l'identification des contacts pertinents et d'accélérer le processus de réponse.

Mes missions transverses incluent un travail sur l'optimisation et la gestion du panel fournisseurs, visant à diversifier et sécuriser les sources d'approvisionnement. Cette activité implique la collecte et l'analyse d'informations stratégiques sur les fournisseurs, telles que leur chiffre d'affaires, leurs effectifs, leurs données légales (adresse, SIREN) ainsi que leur dépendance économique vis-à-vis de l'entreprise. L'objectif est d'intégrer de nouveaux fournisseurs afin d'améliorer la compétitivité du panel et d'assurer une gestion proactive des risques liés à la dépendance économique et aux éventuelles ruptures d'approvisionnement.

Dans cette logique d'amélioration continue des processus internes, j'ai également conçu un mode opératoire destiné aux équipes achats pour la gestion des fournisseurs. Ce document formalise les différentes étapes de création et de suivi des fournisseurs, en précisant les responsabilités de chaque intervenant (achats, category manager, compliance, éthique...). Il permet ainsi d'harmoniser les pratiques et d'assurer une meilleure visibilité sur le déroulement des processus internes. L'objectif est de finaliser ce document avant le 2 avril, date à laquelle il sera présenté à l'ensemble des acheteurs indirects. A ce jour, la mission est dans les délais et devrait être menée à bien selon le planning prévu.

D'ici la fin de l'année 2025, je vais également mener plusieurs négociations relatives aux nouveaux contrats-cadres en vue du référencement des fournisseurs pour la période 2026-2029. L'objectif principal de cette mission est de garantir que l'ensemble des fournisseurs du panel sont sous contrats-cadres avec des clauses optimisées et avantageuses pour les trois prochaines années. Cela implique une préparation minutieuse des négociations en amont, en intégrant des analyses de marché, des études comparatives et des échanges avec les parties prenantes internes afin de définir des conditions contractuelles adaptées aux besoins de l'entreprise. L'objectif est de mener à bien au moins cinq négociations d'ici la fin de l'année 2025. a ce stade, il est encore trop tôt pour évaluer les écarts potentiels par rapport à cet objectif, les négociations étant prévues pour le dernier trimestre de l'année.

L'ensemble de ces missions me permet de développer des compétences variées, à la fois techniques et stratégiques, tout en contribuant activement à l'amélioration des performances du service achats. Cette expérience me permet également de renforcer mes capacités d'analyse, de gestion de projet et de négociation, tout en acquérant une vision globale des enjeux liés à la gestion des fournisseurs et à la sécurisation des relations commerciales.

6. Pré-Bilan annuel et enseignements tirés de l'année d'alternance

6.1. Difficultés rencontrées

L'une des principales difficultés rencontrées au cours de cette année d'alternance a été liée à l'organisation du travail. La nécessité de jongler entre les tâches opérationnelles, les missions transverses, ainsi que les impératifs académiques a parfois généré des tensions en matière de gestion du temps. Cette problématique s'est particulièrement intensifiée lors des périodes de forte charge, comme lors du lancement d'appels d'offres ou de la régularisation des problématiques de facturation. Ces moments ont mis à l'épreuve ma capacité à prioriser les tâches et à gérer des délais serrés tout en maintenant une qualité de travail constante.

J'ai encore aujourd'hui des difficultés avec la maîtrise des termes techniques employés lors de mes échanges avec les prescripteurs. Cela nécessite un effort important pour assimiler les concepts et termes complexes, d'autant plus que je suis en transverses sur l'ensemble des scopes de mon équipe. Cette étape représente un réel challenge mais qui est essentiel pour comprendre les enjeux stratégiques de mon domaine d'achat afin de mener à bien les projets qui me sont confiés.

6.2. Enseignements sur le plan professionnel

Cette année d'alternance m'a permis de développer un véritable sens des responsabilités. Les tâches qui m'ont été confiées, telles que la gestion complète des appels d'offres ou encore le lancement des questionnaires cybersécurité, exigeaient une autonomie certaine ainsi qu'une rigueur sans faille. J'ai ainsi renforcé mes compétences dans les achats cœur de métier, en apprenant à maîtriser les processus depuis l'analyse des besoins jusqu'à la passation des commandes, tout en veillant à la conformité budgétaire et réglementaire. Cette prise de responsabilité m'a également permis de développer une meilleure capacité à anticiper les besoins et à gérer des situations complexes.

La gestion de la relation fournisseur a été un autre aspect central de mon apprentissage. La nécessité de résoudre des problématiques de facturation et de négocier les termes des contrats m'a permis de développer des compétences en communication commerciale et en gestion des litiges. De plus, ces missions m'ont amené à affiner mon sens de l'analyse et à renforcer ma capacité à résoudre des problèmes complexes, qu'il s'agisse d'écarts de facturation ou de blocages administratifs.

Par ailleurs, l'un des aspects marquants de cette alternance a été la gestion de projet, notamment dans le cadre du processus de création fournisseur. J'ai été impliqué dans le développement du mode opératoire permettant d'intégrer de nouveaux fournisseurs au panel. Ce travail m'a permis de structurer mes actions, d'organiser les étapes nécessaires à la création du fournisseur, de coordonner les différentes parties prenantes et de respecter des

délais stricts. J'ai ainsi appris à planifier et prioriser ses tâches de manière plus efficace, à anticiper les risques et à m'assurer que toutes les étapes étaient conformes aux procédures internes.

J'ai appris à développer mon sens de l'organisation et de la gestion des priorités, j'ai réussi à construire une méthodologie de travail plus efficace me permettant de piloter plusieurs projets dans le même temps. Qu'il s'agisse de la gestion des appels d'offres ou de la coordination de missions transverses. L'apprentissage d'une meilleure planification m'a aidé à maintenir une vision claire des priorités et à optimiser mon temps. Cette approche a également contribué à mieux gérer la charge de travail et à limiter le stress en période de forte activité.

6.3. Enseignements sur le plan personnel

Sur le plan personnel, cette expérience m'a enseigné l'importance de la discrétion. Contrairement à mon expérience précédente chez EDF, où je disposais d'une plus grande liberté pour partager des informations relatives à mon travail, les contraintes liées à la confidentialité dans le secteur de la défense ont exigé une vigilance accrue quant aux informations divulguées, même en interne. Cette prise de conscience a renforcé ma compréhension de l'importance de la sécurité des informations dans un environnement aussi sensible.

J'ai également renforcé ma capacité à travailler efficacement en équipe, notamment à travers des échanges réguliers avec les prescripteurs et les différentes parties prenantes des projets. La nécessité de rédiger des modes opératoires et de présenter des analyses m'a permis de développer une communication claire et précise, un atout essentiel pour garantir une compréhension commune des processus et une collaboration optimale. Travailler en équipe m'a également appris à mieux écouter, à poser les bonnes questions et à intégrer les feedbacks de manière constructive.

Enfin, les responsabilités confiées ont significativement contribué à renforcer ma confiance en moi. Elles m'ont permis d'aborder les projets avec plus d'assurance et de défendre mes choix de manière argumentée. Cette expérience m'a prouvé que je suis capable de relever des défis complexes, même lorsque j'avais des doutes au début de la mission, grâce au soutien constant de ma tutrice et à un suivi régulier. Ce cadre bienveillant m'a permis de prendre du recul, d'évaluer mes actions et de m'améliorer continuellement.

Cette alternance m'a également appris à mieux gérer l'équilibre entre les exigences académiques et professionnelles, en me forçant à organiser efficacement mon emploi du temps et à faire face à des périodes de forte pression. J'ai désormais une meilleure appréhension de la manière dont les responsabilités professionnelles peuvent s'articuler avec les exigences personnelles, et je suis plus à même de gérer ces défis avec sérénité.

6.4. Perspectives pour l'année de master

L'expérience acquise durant cette année d'alternance a renforcé mon désir de me spécialiser davantage dans les achats et la gestion des risques, en particulier dans le secteur de la défense. L'année de Master 2 sera l'opportunité de consolider mes acquis tout en approfondissant certains aspects spécifiques de mon parcours.

La gestion de projet et le management des achats sont les deux compétences que je souhaite approfondir en deuxième année. Du à ma forte implication dans la gestion des appels d'offres et la création fournisseur lors de ces premiers mois, cela m'a offert une première immersion dans cet univers, mais je souhaite aller encore plus loin en adoptant une approche plus structurée. Fort de cette expérience, mon objectif est d'explorer de nouvelles méthodologies et de les appliquer à des projets plus complexes, notamment dans le secteur de la Défense, où les enjeux stratégiques et la rigueur des processus exigent une gestion particulièrement pointue.

Au niveau des compétences techniques, je voudrais approfondir mes connaissances sur la gestion des risques fournisseurs dans un contexte international, en intégrant les enjeux liés à la cybersécurité et aux risques financiers. Je suis particulièrement intéressé par les stratégies d'évaluation des fournisseurs et par la mise en place de critères de sélection renforcés, notamment en ce qui concerne la conformité contractuelle et éthique. Mon expérience avec les questionnaires cybersécurité m'a montré l'importance de ces enjeux dans le processus d'achat, et je souhaite approfondir ce domaine pour devenir plus autonome dans l'évaluation des risques associés à chaque fournisseur.

Je suis également motivé à développer une expertise plus poussée dans la gestion de la relation fournisseur, notamment en ce qui concerne la négociation contractuelle et la résolution des litiges. L'expérience acquise au sein de MBDA, notamment dans la gestion des litiges et la négociation des conditions contractuelles, m'a permis de constater que ce domaine demande non seulement des compétences techniques mais aussi une grande maîtrise de la communication et de la diplomatie.

Enfin, sur un plan plus stratégique, je souhaite mieux comprendre l'impact des achats sur la chaîne de valeur d'une entreprise dans un contexte globalisé. Les enseignements du M2 me permettront de mieux intégrer les enjeux internationaux et géopolitiques dans la prise de décision d'achat, et d'appliquer une approche plus globale des risques. Le développement de mes compétences en stratégie achats et en négociation me semble essentiel pour prétendre à des postes à plus haute responsabilité dans le domaine des achats et de la supply chain.

Ma deuxième année de Master représente une opportunité afin d'approfondir l'ensemble de ces compétences et me permettra d'affiner ma vision stratégique du secteur des achats. Cela me permettra également de m'impliquer dans des projets d'envergures tel que le référencement du nouveau panel, je pourrais ainsi mieux appréhender les défis complexes auxquels MBDA et les entreprises peuvent faire face.

Partie 2 : Présentation et justification du thème de réflexion / concepts choisis

7. Présentation du thème choisi et des problèmes / enjeux liés

Dans un environnement mondial marqué par une montée des tensions géopolitiques, une dépendance croissante aux chaînes d'approvisionnement internationales et une réglementation de plus en plus stricte, l'évaluation des risques fournisseurs est devenue un impératif stratégique pour les entreprises du secteur de la Défense. Ce contexte exacerbé par des conflits, des crises économiques et des évolutions technologiques impose aux industriels de la Défense une vigilance accrue dans la sélection et la gestion de leurs fournisseurs. MBDA, acteur clé du domaine des systèmes de missiles en Europe, doit s'assurer que les entreprises qu'elle intègre à son panel répondent aux exigences les plus strictes en matière de fiabilité, de conformité et de sécurité.

Le but de cette évaluation est de démontrer la grande importance non seulement de la relation commerciale entre un donneur d'ordre (MBDA) et un prestataire. Cela concerne les intérêts stratégiques des États et la souveraineté industrielle. Dans ce secteur, la constance des opérations et la maîtrise de la supply chain sont des facteurs essentiels à l'autonomie d'un pays. Une évaluation insuffisante des fournisseurs peut entraîner des retards critiques dans la production d'équipements militaires, des défaillances techniques aux conséquences graves, ou des fuites d'informations sensibles pouvant compromettre la sécurité nationale.

L'industrie de la Défense repose sur des chaînes d'approvisionnement complexes et fragmentées, où les fournisseurs de rangs multiples sont impliqués dans la production de composants et de services critiques. Cette complexité rend difficile un contrôle total des risques associés aux partenaires industriels. Selon Bruel et Ménage (2022), « *une gestion efficace des risques repose sur une analyse rigoureuse des menaces potentielles, qu'elles soient d'ordre financier, contractuel, cyber, technique ou éthique* ». Dans un secteur où la qualité et la sécurité des produits ne tolèrent aucun compromis, la moindre faille chez un fournisseur peut avoir des répercussions en cascade sur l'ensemble du programme industriel.

Les évolutions réglementaires récentes soulignent également l'importance croissante de cet enjeu. En Europe, le Data Governance Act (DGa) met en avant la nécessité d'un cadre structuré pour la gestion et la sécurisation des échanges de données, notamment dans les secteurs critiques tels que la Défense. La CNIL (2023) rappelle que « *l'économie de la donnée impose désormais aux entreprises d'adopter des mécanismes robustes de protection et de gouvernance pour garantir un accès contrôlé et sécurisé aux informations stratégiques* ». Cette exigence est particulièrement forte dans l'industrie de l'armement, où l'intégration d'un fournisseur insuffisamment sécurisé peut exposer toute une chaîne d'acteurs à des risques d'espionnage industriel et de cyberattaques.

D'un point de vue économique, les risques fournisseurs ont également un impact direct sur la performance et la compétitivité des entreprises de la Défense. Une étude récente de la CNIL (2023) indique que les entreprises adoptant des pratiques rigoureuses de gouvernance des données et de contrôle de leurs partenaires peuvent observer une augmentation de leur productivité de l'ordre de 5 à 10 %. Cette corrélation illustre combien une gestion efficace des risques fournisseurs ne se limite pas à un impératif de conformité réglementaire, mais constitue aussi un levier de compétitivité et de performance industrielle.

L'instabilité économique et les tensions commerciales internationales actuelles rendent les entreprises de la Défense particulièrement vulnérables aux fluctuations de leur base fournisseurs. La Revue française d'économie (2010) souligne que « *la concentration des capacités industrielles dans un nombre restreint d'acteurs expose les industriels à des asymétries d'information et des situations de dépendance, accentuant leur vulnérabilité face aux risques fournisseurs* ». Dans ce contexte, une approche proactive et structurée de l'évaluation des fournisseurs est indispensable pour limiter les vulnérabilités et sécuriser les approvisionnements critiques.

7.1. Cinq catégories de risques majeurs

L'évaluation des fournisseurs ne peut être efficace sans une méthodologie rigoureuse permettant d'identifier et de gérer les principales sources de risques. Cette revue de littérature s'articulera ainsi autour de cinq catégories de risques majeurs.

Le premier concerne le risque cyber, devenu un enjeu de souveraineté industrielle face à la digitalisation des échanges et à la multiplication des cyberattaques visant les sous-traitants du secteur. L'ANSSI (2022) souligne que « *la cybersécurité est un facteur critique, car les fournisseurs constituent souvent une porte d'entrée pour d'éventuelles attaques informatiques ciblant les entreprises du secteur* ». Selon les chiffres de l'ANSSI, plus de 80 % des cyberattaques majeures recensées en 2021 dans l'industrie de la Défense ont eu pour point d'entrée une faille dans la chaîne d'approvisionnement. Un défaut de protection des données chez un fournisseur peut entraîner des vols de technologies sensibles, des compromissions de systèmes d'information et, in fine, un affaiblissement de la capacité opérationnelle de l'entreprise concernée.

Le deuxième type de risque, d'ordre contractuel, découle de la complexité croissante des cadres réglementaires encadrant les relations avec les fournisseurs. Un contrat mal négocié ou une méconnaissance des obligations légales peut générer des litiges, des retards de production et des sanctions financières. Mazars (2023) met en évidence que « *les nouvelles obligations contractuelles imposées aux acheteurs du secteur de la Défense nécessitent une vigilance accrue pour éviter tout risque de non-conformité pouvant entraîner des contentieux et des pertes financières significatives* ».

Le troisième type de risque, de nature éthique, recouvre des enjeux de conformité et de responsabilité sociétale. La réputation des industriels de la Défense peut être gravement mise en cause si leurs fournisseurs sont impliqués dans des pratiques de corruption, des violations des droits humains ou des atteintes aux normes environnementales. Mazars (2023) insiste sur le fait que « *les exigences en matière de responsabilité sociétale et de conformité réglementaire sont devenues des critères incontournables dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs* ».

Le quatrième risque, au niveau financier, porte sur la santé économique des fournisseurs et leur capacité à assurer leur activité sans fragiliser la supply chain. Une entreprise en difficulté financière peut être amenée à suspendre ses livraisons ou à revoir ses engagements

contractuels à la baisse, compromettant ainsi la bonne exécution des projets et la stabilité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Enfin, le cinquième risque, d'ordre technique, est essentiel dans un secteur où la qualité et la conformité des produits ne tolèrent aucun écart. Une défaillance technique chez un fournisseur peut entraîner des surcoûts, des retards et des risques pour la sécurité des utilisateurs finaux.

L'intégration d'un fournisseur dans le panel d'une entreprise de Défense ne peut se faire sans une évaluation approfondie de plusieurs dimensions critiques. Une analyse insuffisante peut entraîner des défaillances techniques majeures, des fuites d'informations sensibles, des conflits contractuels, des sanctions réglementaires ou encore des dépendances économiques dangereuses. Face à ces enjeux, il est essentiel de comprendre comment structurer une évaluation rigoureuse et adaptée aux contraintes spécifiques du secteur.

Cette étude vise à analyser les principales catégories de risques fournisseurs dans l'industrie de la Défense, notamment les risques cyber, contractuels, éthiques, financiers et techniques, et à explorer les approches utilisées pour les identifier et les mesurer. Elle s'intéressera également aux méthodologies déployées par les industriels, aux cadres réglementaires en vigueur tels que l'ANSSI.

L'objectif final est de proposer une approche permettant d'améliorer la gestion des risques chez MBDA en étudiant les critères de sélection et d'évaluation à privilégier, les outils et indicateurs à mobiliser, ainsi que les processus permettant d'anticiper et de limiter les risques. Cette revue de littérature ne se limite pas à un état des lieux des risques existants, mais cherche à comprendre l'importance et la complexité du processus d'évaluation des fournisseurs dans un environnement où la sécurisation des approvisionnements est une condition essentielle au bon fonctionnement des entreprises et à la protection des intérêts stratégiques.

Cette analyse s'inscrit donc dans une réflexion plus large sur l'évolution du pilotage des risques fournisseurs. Dans un contexte marqué par de profondes transformations technologiques et géopolitiques, la digitalisation des échanges et le renforcement des réglementations imposent des exigences toujours plus élevées en matière de gestion des risques. Cette étude vise ainsi à apporter un éclairage sur les défis à venir pour les entreprises de la Défense, elles devront faire davantage attention à la sécurisation de leurs chaînes d'approvisionnement, la préservation de leur compétitivité et garantir un haut niveau de fiabilité opérationnelle.

8. Cadrage théorique : concepts clés et définitions

L'évaluation des risques fournisseurs dans l'industrie de la Défense repose sur une compréhension approfondie des concepts fondamentaux qui structurent la gestion des risques et la stratégie achats. Avant d'analyser les méthodes d'évaluation et de mitigation des risques, il est essentiel d'établir un cadre théorique permettant de définir précisément ces notions et d'en saisir les enjeux dans un secteur aussi stratégique que la Défense. Cette partie suit une approche en entonnoir, en commençant par la définition générale du risque en gestion d'entreprise, avant d'approfondir progressivement la notion de risque fournisseur et son importance spécifique pour les entreprises du secteur de la Défense, comme MBDA.

8.1. Définition générale du risque et son rôle en gestion d'entreprise

Le risque est un concept central en gestion d'entreprise et en stratégie organisationnelle. Il est défini comme une incertitude associée à un événement futur susceptible d'affecter négativement les performances d'une organisation. Dans le monde de l'entreprise, il concerne un large éventail de domaines, notamment la finance, la production, les opérations, la logistique et la gouvernance. Selon Bruel et Ménage (2022), « *le risque correspond à toute situation où l'issue est incertaine et où l'organisation peut subir des pertes ou des conséquences négatives* ». Cette définition met en évidence deux éléments essentiels du risque : son caractère imprévisible et ses conséquences potentielles sur l'entreprise.

Le "*risk management*" en français management des risques est un processus servant à identifier, analyser et diminuer les menaces afin d'en limiter l'impact. Ce processus repose sur plusieurs étapes qui sont l'identification des risques, l'évaluation de leur gravité et de leur probabilité, ainsi que la mise en place de stratégies de mitigation ou de prévention. L'agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI, 2022) souligne que « *dans les industries sensibles, la gestion des risques ne peut se limiter à une approche statique, mais doit être intégrée dans un processus de surveillance continue* ».

Dans un secteur comme la Défense, où la complexité des opérations et l'interdépendance des acteurs sont élevées, la gestion des risques devient une nécessité stratégique. Toute vulnérabilité peut avoir des conséquences considérables sur la souveraineté nationale, la sécurité des infrastructures critiques et la fiabilité des chaînes d'approvisionnement. Selon la CNIL (2023), « *la gouvernance des données est désormais un facteur clé dans la gestion des risques industriels, en particulier dans les secteurs sensibles où les menaces cyber et les obligations réglementaires se renforcent* ». Cette déclaration souligne l'importance croissante de la gestion des risques numériques et informationnels, qui s'ajoute aux préoccupations traditionnelles des entreprises du secteur.

8.2. Le risque fournisseur : définition et importance stratégique

Le risque fournisseur désigne l'ensemble des incertitudes et des menaces qu'un sous-traitant ou un prestataire peut représenter pour l'entreprise avec laquelle il collabore. Ce risque peut se manifester sous différentes formes, notamment des retards de livraison, une mauvaise qualité des produits, des défaillances économiques, des violations contractuelles, ou encore des cyberattaques ciblant les systèmes d'information des fournisseurs. Selon Décision achats (2023), « *le risque fournisseur correspond à tout événement ou facteur externe lié à un partenaire qui pourrait compromettre la performance et la sécurité d'une organisation* ».

Dans le secteur de la Défense, l'importance du risque fournisseur est encore plus marquée en raison de plusieurs facteurs. D'abord, l'interdépendance des sous-traitants crée une chaîne logistique fragmentée où une seule défaillance peut entraîner des répercussions en cascade. Ensuite, les contraintes réglementaires imposent aux entreprises du secteur de se conformer

a des normes strictes en matière de transparence, de qualité et de protection des données sensibles. Enfin, la question de la souveraineté industrielle devient un enjeu majeur. Travailler avec des fournisseurs étrangers peut exposer une entreprise à des risques de dépendance stratégique, voire à des conflits d'intérêts.

Selon la Revue française d'économie (2010), « *la concentration des fournisseurs sur un marché donné crée des dépendances structurelles qui amplifient les risques financiers et contractuels pour les donneurs d'ordres* ». Cette problématique est très présente dans l'industrie de la Défense, le nombre d'acteurs spécialisés est moindre et où certaines technologies ne peuvent être développées que par un nombre limité de fournisseurs qualifiés. Cette rareté accentue la dépendance des entreprises à leurs partenaires actuels, rendant la gestion des risques fournisseurs d'autant plus stratégique et essentielle.

8.3. Le concept de risque fournisseur dans l'industrie de la Défense

Les entreprises de la Défense, comme MBDA, doivent intégrer des procédures rigoureuses d'évaluation et de gestion des risques fournisseurs. Mazars (2023) met en avant que « *les entreprises du secteur Défense doivent renforcer le contrôle et la transparence sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement* ». Cette affirmation souligne la nécessité d'un suivi régulier des fournisseurs et d'une évaluation continue des risques qu'ils présentent.

L'évaluation des risques fournisseurs dans ce secteur repose sur plusieurs dimensions. Le risque cyber, par exemple, représente une menace grandissante avec la digitalisation des systèmes industriels et la multiplication des attaques informatiques ciblant les infrastructures critiques. L'ANSSI (2022) met en garde contre le fait que « *la cybersécurité des fournisseurs est un maillon essentiel de la résilience des industries stratégiques* ». Une attaque ciblant un fournisseur peut avoir des conséquences directes sur la confidentialité des informations, l'intégrité des données et la disponibilité des services.

Les risques contractuels sont également particulièrement préoccupants dans ce secteur. L'incapacité d'un fournisseur à respecter ses obligations peut entraîner des litiges coûteux, des retards de production et des pertes financières importantes. De même, les risques éthiques liés aux pratiques de corruption, au non-respect des normes environnementales ou aux violations des droits humains peuvent nuire à la réputation d'une entreprise et entraîner des sanctions légales.

La solidité financière des fournisseurs est un autre point clé de l'évaluation des risques. Une entreprise en difficulté économique peut être incapable de tenir ses engagements, compromettant ainsi l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Selon la Revue française d'économie (2010), « *une mauvaise anticipation du risque de faillite des fournisseurs peut entraîner des pertes financières importantes et fragiliser la continuité des opérations* ».

Face à ces défis, la gestion des risques fournisseurs dans l'industrie de la Défense doit être pensée de manière globale et intégrée. La surveillance continue, l'évaluation dynamique des fournisseurs et la mise en place d'outils de contrôle doivent permettre d'anticiper les menaces

avant qu'elles ne deviennent critiques. Décision achats (2023) et Cairn (2023) rappellent que « *la gestion des risques fournisseurs ne se limite pas à une simple vérification préalable, mais s'intègre dans une dynamique de pilotage stratégique des achats* ».

9. l'État des lieux au sein de MBDA

Comme nous le savons, MBDA est l'un des acteurs stratégiques du secteur de la Défense, l'entreprise doit évoluer dans un environnement où la gestion des risques fournisseurs a une importance capitale. Les menaces croissantes liées à la cybersécurité, aux contraintes réglementaires et aux exigences de souveraineté industrielle, MBDA met en place une politique d'évaluation et de gestion des fournisseurs pointilleuse. L'objectif est alors de sécuriser la chaîne d'approvisionnement tout en garantissant la conformité aux standards de l'industrie de la Défense. L'évaluation approfondie des fournisseurs avant leur intégration dans le panel de l'entreprise est une étape rigoureuse et encore plus pour les achats classifiés "à risques" comme les achats de prestations d'ingénierie. Ce processus permet d'« *identifier, d'anticiper et de maîtriser les risques potentiels, en veillant à ce que chaque partenaire commercial respecte les exigences spécifiques du secteur* » (Bruel et Ménage, 2022).

Dans cette optique, MBDA s'appuie sur une méthodologie structurée qui prend en compte plusieurs dimensions essentielles, notamment l'éthique et la conformité réglementaire, la cybersécurité, la solidité financière, les aspects contractuels et la capacité technique des fournisseurs. Chaque domaine fait l'objet d'une analyse approfondie et de contrôles rigoureux, garantissant ainsi que seuls les partenaires les plus fiables puissent collaborer avec l'entreprise. Cette approche globale et préventive permet à MBDA d'assurer une gestion des risques efficace et adaptée aux enjeux spécifiques de la Défense.

9.1. Approche générale de la gestion des risques fournisseurs chez MBDA

La gestion des risques fournisseurs chez MBDA s'inscrit dans une stratégie de sécurisation de la supply chain, alignée avec les recommandations des instances nationales et internationales de la Défense. L'entreprise intègre une surveillance continue des fournisseurs et met en œuvre des outils d'évaluation avancés pour minimiser les vulnérabilités. Selon Mazars (2023), « *les entreprises de la Défense doivent renforcer la transparence et le contrôle de leurs fournisseurs afin de limiter les risques liés à la corruption, à la cybersécurité et à la conformité réglementaire* ».

MBDA adopte une approche ordonnée afin de répondre à ces exigences. Cela repose sur une évaluation approfondie des fournisseurs avant leur intégration, un suivi régulier de leurs performances et des audits récurrents dans le but de garantir une conformité continue. Ce processus s'appuie sur des critères stricts visant à sélectionner des partenaires capables de répondre aux normes exigeantes du secteur. Ce cadre rigoureux a pour objectif de prévenir les risques avant leur émergence, tout en assurant une supply chain robuste et sécurisée. L'identification des différents risques permet d'anticiper d'éventuelles défaillances et de mettre

en place des mesures correctives dès les premiers signaux d'alerte, limitant ainsi l'impact sur les opérations stratégiques de l'entreprise.

9.2. Évaluation des risques fournisseurs chez MBDA

L'évaluation des risques fournisseurs repose sur un ensemble de critères clairement définis, couvrant plusieurs dimensions critiques.

L'éthique et la conformité réglementaire occupent une place centrale dans cette analyse. MBDA veille à ce que ses fournisseurs respectent les normes internationales de lutte contre la corruption et les réglementations en matière de responsabilité sociétale. Cette évaluation est menée à travers des procédures de due diligence qui impliquent une vérification approfondie de la réputation du fournisseur et de son implantation géographique. Selon *Mazars (2023)*, « *les nouvelles obligations des acheteurs de la Défense nécessitent une vigilance accrue pour prévenir les risques de corruption et garantir la responsabilité sociétale des fournisseurs* ». L'évaluation des risques éthiques est un processus obligatoire pour les achats directs ainsi que pour les services à fort enjeu stratégique comme l'engineering services. Cette analyse repose sur plusieurs leviers d'évaluation, notamment la localisation du fournisseur, la mauvaise presse, les antécédents de corruption et les violations des droits humains. Selon ces critères, MBDA classe ses fournisseurs en quatre niveaux de risques, allant d'« aucun risque » à « No Go », impliquant l'exclusion du fournisseur si son niveau de risque est jugé trop élevé.

La cybersécurité constitue un autre pilier essentiel de l'évaluation des fournisseurs. Compte tenu de la sensibilité des informations échangées avec ses partenaires, MBDA accorde une importance capitale à la protection des systèmes d'information. *L'ANSSI (2022)* rappelle que « *la cybersécurité des fournisseurs est un maillon critique de la protection des entreprises stratégiques* ». Afin d'évaluer leur capacité à sécuriser les données sensibles, un questionnaire annuel est envoyé aux fournisseurs. Celui-ci vise à analyser comment les entreprises traitent les informations confidentielles et quelles mesures elles mettent en place pour éviter les fuites de données. Une notation sur trois niveaux est attribuée en fonction des réponses : 1 (pas du tout aux attentes), 2 (partiellement aux attentes), 3 (aux attentes). Selon le score obtenu, un niveau de risque est défini, déterminant les actions à mener, qu'il s'agisse d'un plan d'amélioration, d'une surveillance accrue ou d'une exclusion en cas de non-conformité grave.

L'analyse financière joue également un rôle central dans la sélection des fournisseurs. Cette évaluation est réalisée conjointement par les équipes achats et Compliance, avec l'appui de l'outil Dun & Bradstreet, permettant d'analyser la santé financière des entreprises partenaires. *Décision achats (2023)* souligne que « *la viabilité financière des fournisseurs est un facteur clé pour garantir la continuité des opérations et la maîtrise des coûts* ». Une notation de risque est attribuée aux fournisseurs, et selon le niveau de risque détecté, la Compliance peut refuser de valider un partenariat, si elle juge que la situation financière d'un fournisseur représente une menace trop importante pour MBDA.

Au sein de mon entreprise, les risques liés au contrats sont encadrés et élaborés en collaboration avec la Direction Juridique. MBDA dispose de trames de contrats prédéfinies,

garantissant un cadre solide pour chaque clause contractuelle. Chaque document ayant un aspect légal est contrôlé afin de s'assurer de sa conformité au vue des lois en vigueur. Les accords de confidentialité jouent un rôle de filet de sécurité en garantissant la protection des informations sensibles et en réduisant les risques de fuite. Pour encadrer les relations avec les Petites et Moyennes Entreprises et assurer leur conformité aux réglementations, MBDA applique des formations spécifiques permettant d'aider les acheteurs informés des contraintes réglementaires liées a ces structures tout en respectant les exigences légales et industrielles.

9.3. Vers une gestion optimisée des risques fournisseurs

La gestion des risques fournisseurs chez MBDA repose sur une approche préventive et continue, intégrant des mécanismes de surveillance et d'amélioration constants. Face aux défis posés par l'évolution des menaces cybernétiques, les nouvelles contraintes réglementaires et la complexité des chaînes d'approvisionnement, l'entreprise doit en permanence ajuster ses méthodes d'évaluation et de contrôle. *Bruel et Ménage (2022)* soulignent qu'« *une gestion efficace des risques repose sur une approche dynamique, intégrant des outils d'analyse avancés et une collaboration renforcée entre les différentes parties prenantes* ».

Dans cette optique, MBDA investit dans l'automatisation des évaluations et l'amélioration des outils de suivi afin d'optimiser la gestion des risques. L'entreprise renforce également ses audits fournisseurs et intensifie sa coopération avec d'autres acteurs de la Défense afin de sécuriser l'ensemble de la supply chain. Cette approche intégrée permet d'assurer une gestion optimale des risques, garantissant ainsi la résilience et la performance de MBDA face aux défis du secteur de la Défense.

10. Principales idées et éléments de discussion issus de la revue de littérature

L'évaluation des risques fournisseurs dans l'industrie de la Défense est un sujet stratégique qui conditionne a la fois la sécurité, la conformité et la performance des entreprises du secteur. La revue de littérature réalisée a permis d'identifier des tendances majeures en matière de gestion des risques, ainsi que des divergences d'approches selon les entreprises et les contextes. Cette partie vise à synthétiser les principales idées issues des recherches académiques et des études spécialisées en les confrontant aux pratiques observées chez MBDA.

L'ensemble des publications analysées permettent de comprendre l'importance d'une gestion des risques structurée, en intégrant des dimensions clés telles que la cybersécurité, les obligations contractuelles, éthiques, la solidité financière et les aspects techniques. *Bruel et Ménage (2022)* rappellent ainsi qu'« *une gestion efficace des risques repose sur une analyse rigoureuse des menaces potentielles, qu'elles soient d'ordre financier, contractuel, cyber, technique ou éthique* ». Cette approche est également renforcée par les recommandations de *Mazars (2023)*, qui insistent sur le fait que « *les nouvelles obligations des acheteurs de la*

Défense nécessitent une vigilance accrue pour prévenir les risques de corruption et garantir la responsabilité sociétale des fournisseurs ».

Cependant, il y a plusieurs débats émergent quant aux meilleures méthodes d'évaluation et aux limites des approches actuelles. Parmi les questions soulevées figurent la fiabilité des informations collectées auprès des fournisseurs, l'adéquation entre les exigences contractuelles et les capacités des partenaires ainsi que les défis liés à l'évaluation des risques cyber et financiers.

10.1. La cybersécurité, un risque en constante mutation et difficile à maîtriser

Les évolutions technologiques ont transformé le paysage des menaces cybernétiques, rendant les entreprises de la Défense de plus en plus vulnérables aux attaques. L'ANSSI (2022) souligne que « *la cybersécurité des fournisseurs est un maillon critique de la protection des entreprises stratégiques* », illustrant ainsi la nécessité de surveiller en permanence les partenaires impliqués dans la chaîne d'approvisionnement.

Les chiffres démontrent que les attaques ciblant les sous-traitants sont devenues l'entrée privilégiée pour les cybercriminels et les entités hostiles comme les Etats tels que la Chine ou la Russie. En utilisant les failles dans la protection des fournisseurs, ces acteurs peuvent pénétrer les systèmes des grandes entreprises de Défense et compromettre des données sensibles. Selon certains experts, plus de 60 % des cyberattaques industrielles sont initiées via des fournisseurs insuffisamment protégés.

Pour répondre à cette menace, MBDA a mis en place une évaluation annuelle des fournisseurs sur leur gestion des données sensibles. Un questionnaire détaillé est envoyé chaque année, permettant d'évaluer les mesures mises en place pour protéger les informations confidentielles et prévenir toute fuite. A l'issue de cette évaluation, une note de 1 à 3 est attribuée aux fournisseurs :

- 1 : Pas du tout aux attentes → risque élevé, nécessitant une action corrective immédiate.
- 2 : Partiellement aux attentes → risque modéré, pouvant être réduit avec des mesures d'amélioration.
- 3 : Aux attentes → risque faible, le fournisseur est conforme aux exigences cyber.

Ce classement en 3 niveaux sert à classer les fournisseurs en fonction de leur maturité en cybersécurité et à adapter les actions en conséquence. Toutefois, une question subsiste : comment garantir la fiabilité des déclarations fournies par les prestataires ? Plusieurs experts recommandent la mise en place d'audits techniques aléatoires, ainsi que l'exigence de certifications reconnues, telles que l'ISO 27001, afin d'assurer une protection optimale des données sensibles.

10.2. La conformité contractuelle, un équilibre entre protection et pragmatisme

La contractualisation des relations fournisseurs joue un rôle clé dans la gestion des risques. Selon *Décision achats (2023)*, « l'encadrement juridique des relations fournisseurs est essentiel pour protéger les entreprises des risques opérationnels et réglementaires ». Chez MBDA, la gestion des risques contractuels repose sur une collaboration étroite avec la Direction Juridique, qui élabore des trames de contrats standardisées garantissant un alignement avec les exigences du secteur de la Défense. Chaque document légal est soumis à une vérification rigoureuse avant signature afin d'éviter tout vide juridique pouvant exposer l'entreprise à des risques. Les accords de confidentialité (NDA) jouent un rôle central dans cette stratégie, en protégeant les données sensibles échangées avec les fournisseurs. Cependant, plusieurs recherches mettent en avant un enjeu majeur : dans quelle mesure ces clauses sont-elles réellement efficaces pour prévenir les fuites d'informations ? Certains auteurs suggèrent que la seule présence d'un contrat ne suffit pas et qu'il est nécessaire d'adopter une surveillance active des fournisseurs, combinant audits réguliers et contrôles des accès aux données. De plus, la gestion des relations contractuelles avec les PME pose un défi spécifique. Afin d'adapter les exigences aux réalités de ces structures, MBDA a mis en place des guidelines spécifiques permettant de sécuriser les collaborations tout en respectant la réglementation en vigueur. Ce point soulève une question stratégique : comment concilier exigences strictes et flexibilité opérationnelle pour les PME ?

3. L'enjeu des risques éthiques et l'intensification de la pression réglementaire

Les réglementations en matière d'éthique et de conformité se sont considérablement renforcées ces dernières années. Selon *Mazars (2023)*, « la responsabilité sociétale des entreprises devient un critère incontournable dans le choix des fournisseurs ». Chez MBDA, l'évaluation éthique est obligatoire pour les achats directs et les services critiques, comme l'engineering services. L'entreprise applique une classification des fournisseurs en quatre niveaux de risque :

- aucun risque : aucune alerte éthique détectée
- Risque mineur : vigilance modérée requise
- Risque majeur : mesures correctives nécessaires avant toute collaboration
- No Go : interdiction de travailler avec le fournisseur

Les études montrent que l'une des principales difficultés dans cette évaluation repose sur la fiabilité des sources d'information utilisées pour détecter les pratiques non conformes, comme la corruption ou le travail forcé. Plusieurs chercheurs estiment que les bases de données et la presse spécialisée, bien qu'utiles, restent insuffisantes. Ils recommandent alors une approche plus proactive, intégrant des audits sur site, afin d'obtenir une évaluation plus précise et nuancée des risques.

10.3.L'évaluation financière, un indicateur clé mais parfois insuffisant

L'évaluation financière est un autre critère essentiel pour garantir la pérennité des relations avec les fournisseurs. *Décision achats (2023)* affirme que « *la viabilité financière des fournisseurs est un facteur clé pour garantir la continuité des opérations et la maîtrise des coûts* ». Cette analyse est réalisée avec Dun & Bradstreet, qui attribue une note de risque en fonction de la santé financière du fournisseur. En cas de risque trop élevé, la Compliance peut décider d'exclure l'entreprise du panel. Cependant, plusieurs publications soulignent que la notation financière seule ne suffit pas à évaluer la capacité réelle d'un fournisseur à honorer ses engagements. Certains auteurs recommandent de croiser ces données avec des évaluations terrain et des indicateurs de performance passés, afin d'avoir une vision plus complète de la fiabilité économique du fournisseur.

Ouvrages utilisés :**Livres**

1. Bruel, O., & Ménage, P. (2022). *Maîtrise des risques*. Economica. (Cité en pages 18, 26)
2. Mazars. (2023). *Éthique et Défense : les nouveaux défis des acheteurs*. Livre Blanc, Mazars. (Cité en pages 19, 24)

Rapports et publications institutionnelles

3. Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). (2022). *Guide des bonnes pratiques : Cybersécurité et sous-traitance dans la Défense*. ANSSI. (Cité en page 19)
4. Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). (2023). *Mise en œuvre du Data Governance Act : Enjeux économiques*. CNIL. (Cité en page 18)

Articles académiques et ouvrages spécialisés

5. Revue française d'économie. (2010). *Concentration des fournisseurs et risques financiers des donneurs d'ordres*. *Revue française d'économie*, 24(3), 1-25. (Cité en pages 22, 23)
6. Cairn.info. (n.d.). *Pro en achats : Gérer les risques fournisseurs*. Cairn.info.
7. Cairn.info. (n.d.). *Gérer les risques des achats à l'international*. Cairn.info.

Articles de presse et études spécialisées

8. Décision Achats. (2023). *achats versus risque fournisseurs : méthodes*. *Décision Achats*. (Cité en pages 19, 22)