



IMPLANTATION SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN

Le manuel d'implantation sur le marché américain pour les fabricants de défense alliés

La séquence de mise en place opérationnelle pour un fabricant d'un pays qualifié qui construit une opération de défense américaine conforme, posture FOCl et ITAR comprise.

Un fabricant allié remporte des marchés du Department of Defense en mettant en place une véritable opération américaine, et non en expédiant ses produits de l'autre côté d'une frontière. Quatre choses doivent exister : une entité américaine, une frontière de données réservée aux US-persons qui maintient les données techniques contrôlées au sein de l'opération américaine, un environnement IT et OT construit à une posture prête pour la CMMC Level 2 et l'ITAR, et un modèle opérationnel qui fait tourner l'atelier à ces standards dès son premier jour. Le statut de pays qualifié, dans le cadre d'un accord réciproque sur les marchés de défense, confère à vos produits finis une préférence dans les marchés publics face aux restrictions du Buy American. Il ne lève rien. L'ITAR, la CMMC et le FOCI s'appliquent pleinement à une opération américaine sous contrôle étranger, et construire pour s'y conformer, voilà tout le travail. Des quatre, seule la première est une formalité juridique. Les trois autres sont une opération, et c'est précisément là que les conseils s'arrêtent.

Ce que vous construisez réellement

Vous avez des revenus issus de la défense américaine que vous ne pouvez pas capter depuis l'étranger. Un donneur d'ordres veut que la pièce soit fabriquée ici. Un programme porte un seuil de contenu national. Les données techniques ne peuvent pas quitter une frontière réservée aux US-persons. Quel que soit le déclencheur, la réponse a la même forme : une véritable opération américaine, debout et tournant à un standard qu'un évaluateur acceptera.

Cette opération, c'est quatre choses, et elles se présentent ensemble. La plupart des maisons mères les découvrent dans le mauvais ordre, une à la fois, chacune arrivant comme une surprise qui remet le calendrier à zéro.

- Une entité américaine. L'instrument juridique que constitue votre conseil juridique d'entreprise. Nécessaire, et de loin la plus simple des quatre.
- Une frontière de données réservée aux US-persons. Les contrôles qui maintiennent les données techniques contrôlées au sein de l'opération américaine et qui encadrent chaque communication vers l'extérieur, y compris vers votre propre maison mère.
- Un environnement IT et OT à une posture prête pour la CMMC Level 2 et l'ITAR. Pas une salle de données greffée sur un atelier. L'atelier lui-même, l'ERP (le progiciel de gestion intégré), le MES (le système d'exécution de la production) et les équipements d'essai, délimités et construits comme un seul fil auditable.
- Un modèle opérationnel. L'organisation, la chaîne de valeur, la cadence SQDIP (sécurité, qualité, délais, en-cours, productivité), et le travail standardisé qui fait tenir les trois autres un mardi du neuvième mois, quand personne ne regarde et que l'auditeur est encore à un an.

La première est une formalité. Les trois autres sont une opération. Un chantier d'implantation sur le marché américain est un problème d'opérations déguisé en problème de conformité, et c'est pourquoi les cabinets qui se présentent pour vous aider n'arrêtent pas de vous remettre du papier.

Six conseils, et aucun n'assume l'atelier

Demandez au marché qui aide un fabricant étranger à construire une opération américaine conforme et vous obtenez six réponses. Chacune est réelle, compétente, et mérite d'être payée. Chacune s'arrête au même endroit.

- Les cabinets d'avocats spécialisés en implantation et en contrôle des exportations constituent l'entité, déposent l'enregistrement DDTC (direction américaine du contrôle du commerce de défense) et négocient l'instrument d'atténuation FOCl (propriété, contrôle ou influence étrangers) avec la DCSA (l'agence américaine de contre-espionnage et de sécurité de la défense). Ils rédigent l'accord. Ils ne délimitent pas votre enclave CUI (informations non classifiées contrôlées) et ils ne parcourent pas votre atelier.
- Les Big Four et le conseil CFIUS (le contrôle fédéral des investissements étrangers aux États-Unis) modélisent la fiscalité, les prix de transfert et la structure de l'investissement entrant. Ils ne convertissent pas l'entité qui en résulte en un atelier qui tourne et qui est évalué.
- Les cabinets de conseil en implantation livrent un bâtiment et un paquet d'aides. Personne dans cette catégorie n'opère à l'intérieur des quatre murs par la suite.
- SelectUSA et les agences de développement économique des États vous recrutent et adoucissent l'atterrissage aux frais du contribuable. C'est la meilleure aide gratuite que vous obtiendrez, et ils disent clairement qu'ils ne s'intègrent pas comme votre dirigeant opérationnel. Je travaille à leurs côtés.
- Les conseils en stratégie aérospatiale et défense vous disent s'il faut construire, acheter ou nouer un partenariat. Ils ne mettent pas en oeuvre le chantier qu'ils recommandent.
- Les prestataires IT spécialisés CMMC et ITAR vous vendent une enclave, une salle de données, ou un chemin vers un certificat. Ce produit est souvent le bon produit. Ce n'est pas une opération, et il ne sait pas ce que fait votre atelier.

Alignez les six catégories dans l'ordre : instrument juridique, structure de l'opération, localisation, aides, stratégie sectorielle, outillage de conformité. Puis la séquence s'achève, et il reste à quelqu'un à mettre en place et à piloter l'opération. Cette dernière étape est celle qui n'a pas de prestataire. C'est le couloir dans lequel je travaille.

C'est à la jointure que meurt le calendrier

La plupart des maisons mères comblent l'étape manquante de deux manières. Elles recrutent un directeur général de la filiale américaine et espèrent, ce qui demande à une seule personne d'apprendre l'ITAR, de délimiter une évaluation CMMC, de recruter un atelier et de tenir la date d'un donneur d'ordres, simultanément. Ou bien elles répartissent le problème entre le cabinet d'avocats et le prestataire IT et laissent les jointures tomber où elles tombent.

Les jointures sont tout le problème. Votre conseil juridique délimite le périmètre ITAR dans une note. Votre prestataire IT délimite l'enclave autour des systèmes qu'on lui a montrés. Personne ne remarque que le plan réside aussi sur un automate de commande numérique, dans le laboratoire de contrôle, et sur l'ordinateur portable que votre ingénieur d'essais emporte chez le client, parce que personne dans la salle n'a jamais assumé un atelier. L'évaluation le trouve, ou pire, elle ne le trouve pas, et c'est l'audit suivant qui le trouve.

Une note de planification appartient à cette seconde catégorie et passe à la trappe. Un chantier greenfield, une nouvelle installation américaine que vous montez vous-même, se situe actuellement hors de la compétence du CFIUS, lequel examine les acquisitions d'entreprises américaines existantes et certains biens immobiliers. Acheter un atelier américain existant met le CFIUS en jeu. C'est une donnée d'entrée vivante de votre décision de construire ou d'acheter, et elle n'est pas permanente : le mémorandum America First Investment Policy de 2025 a signalé que la compétence sur le greenfield pourrait s'étendre. Votre conseil juridique en assure le suivi. Je le soulève parce que les maisons mères tranchent la question construire ou acheter sur le coût et le calendrier, puis rencontrent l'examen.

Je suis la couche opérationnelle. Tout ce qui suit est ce que cette couche fait réellement, dans l'ordre où cela doit se produire.

Connaissez votre classe de travaux avant que quiconque ne vous annonce un calendrier

Il existe trois classes de travaux de défense. Chacune est un chantier différent, un coût différent et un calendrier différent. Un devis qui ne nomme pas votre classe est une supposition habillée d'un chiffre.

- Classe A, commercial et non contrôlé. Des pièces à double usage et des pièces commerciales, sans données techniques contrôlées. Il faut une entité américaine et un système qualité sain. Aucun périmètre CMMC, aucun enregistrement ITAR. La plupart des maisons mères atteignent cette classe par elles-mêmes.
- Classe B, CUI et données sous contrôle ITAR, non classifiées. L'essentiel de la fabrication en sous-traitance pour le DoD (département de la Défense des États-Unis). Il faut un enregistrement auprès de la DDTC, une frontière de données réservée aux US-persons, et la CMMC Level 2 intégrée au flux de travail. Réalisable pour une entité américaine sous contrôle étranger, sans facility clearance (habilitation de sécurité d'établissement). C'est la classe que je construis et que je pilote.
- Classe C, classifié. Des travaux qui touchent à des informations classifiées. Il faut une facility clearance et des mesures d'atténuation FOCl négociées avec la DCSA. C'est le domaine du

conseil juridique et de la DCSA. Je me coordonne avec votre conseil juridique spécialisé dans les établissements habilités ; l'habilitation reste de leur ressort.

La Classe B est l'endroit où vit une opération américaine sous contrôle étranger, et elle est atteignable sans facility clearance. Les maisons mères qui supposent le contraire budgètent un programme d'habilitation dont elles n'ont pas besoin et retardent un chantier qu'elles pourraient déjà être en train de mener.

Ce n'est pas votre produit qui décide de votre classe. Ce sont vos données.

Le piège consiste à lire votre classe sur votre catalogue produits. Cela ne fonctionne pas ainsi. Ce sont les données techniques contrôlées, et non la pièce visible, qui vous tirent en Classe B. Un capteur de pression à haute fiabilité est un composant commercial jusqu'au moment précis où ses données de conception sont spécifiées dans une plateforme du DoD, et alors il ne l'est plus, et rien n'a changé dans le capteur.

Le DFARS 252.204-7012 définit les informations techniques contrôlées comme les informations techniques à application militaire ou spatiale soumises à des contrôles sur l'accès, l'utilisation, la reproduction, la modification, l'exécution, l'affichage, la communication, la divulgation ou la diffusion. Relisez cette liste de verbes, lentement. Accéder. Utiliser. Reproduire. Modifier. Afficher. Chacun d'eux est une chose que vos ingénieurs font cent fois par jour, à l'atelier, dans l'ERP, sur le banc d'essai, à 200 pour cent de zoom sur un écran d'atelier.

C'est pourquoi la frontière de conformité ne peut pas être tracée par quelqu'un qui n'a vu que votre organigramme. Elle doit être tracée par quelqu'un qui sait où va réellement le plan une fois qu'un usineur l'a ouvert.

Le statut de pays qualifié est une préférence dans les marchés publics, pas un raccourci

Le Canada, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, la France, le Japon, l'Australie, l'Espagne et la Suisse sont tous des pays qualifiés au sens du DFARS (supplément à la réglementation fédérale américaine sur les acquisitions de défense). La Belgique, le Danemark, la Finlande, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, la Suède et une douzaine d'autres le sont également. La liste réside au DFARS 225.003, et c'est le reçu derrière le mot allié.

Le statut fait une chose. Dans le cadre d'un mémorandum d'entente réciproque sur les marchés de défense conclu avec le Department of Defense, les produits finis et les composants de pays qualifié reçoivent une préférence dans les marchés publics face aux restrictions du Buy American. C'est réel, c'est précieux, et c'est la raison pour laquelle votre pays figure sur ma liste.

Ce qu'il ne fait pas est la part qui décide de votre chantier. Le statut de pays qualifié ne lève pas l'ITAR. Il ne lève pas la CMMC. Il ne règle pas la question FOCl. Il ne déplace pas un seul octet de données techniques contrôlées au-dessus de l'Atlantique ni au-dessus du 49e parallèle. Ces régimes s'appliquent à une opération américaine sous contrôle allemand exactement comme ils

s'appliquent à un atelier familial de Nashua.

Je place ceci tôt parce que tout ce qui suit en dépend. Une maison mère qui lit pays qualifié et entend charge de conformité réduite budgète le mauvais chantier, dote en personnel le mauvais chantier, et l'apprend quand l'exigence de son donneur d'ordres se répercute sur elle avec une date attachée.

Les nuances par pays se superposent à cela, et elles sont réelles. L'AUKUS Pilier 2 abaisse la friction en matière de contrôle des exportations entre le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie, tandis que des exclusions significatives demeurent. Le Canada est l'allié le plus proche de tous, et la réglementation le dit dans ses propres mots : aux fins de la planification de la production, le Canada fait partie de la base industrielle de défense (DFARS 225.870-1). La même section achemine la contractualisation avec les entrepreneurs canadiens par la Canadian Commercial Corporation, qui attribue et administre ces contrats sous réserve de quatre exceptions nommées. La France se situe hors de l'AUKUS et relève du régime standard. Chacune de ces nuances change ce qui franchit une frontière. Aucune ne change ce que vous construisez une fois ici.

Le statut de pays qualifié est une préférence dans les marchés publics, pas un raccourci. Il ne lève pas l'ITAR, il ne lève pas la CMMC, et il ne règle pas la question FOCI. Ces régimes s'appliquent toujours, et construire pour s'y conformer, voilà tout le travail.

La frontière de données réservée aux US-persons, voilà le chantier

Tout ce qui précède relève des marchés publics. Cette section relève du droit pénal, et c'est là qu'une opération à maison mère étrangère se fait réellement mal.

Commençons par la bonne nouvelle, car la plupart des maisons mères ont ceci à l'envers. Au titre de l'ITAR (le contrôle américain des exportations d'armement), une US person comprend toute société, association, société de personnes, association de fait, fiducie, ou toute autre entité, organisation ou groupement constitué pour exercer des activités aux États-Unis. Votre filiale américaine, une fois constituée pour exercer ici, est une US person. La détention étrangère du capital ne change pas cela. L'entité n'est pas le problème.

Ce sont les personnes qui le sont. L'ITAR définit une exportation comme incluant la communication ou tout autre transfert de données techniques à une foreign person (une personne étrangère au sens de l'ITAR) aux États-Unis, et nomme cela une exportation réputée (deemed export). Il va plus loin. Toute communication aux États-Unis de données techniques à une foreign person est réputée être une exportation vers tous les pays dont cette personne a détenu ou détient la citoyenneté, ou dont elle détient la résidence permanente.

Lisez maintenant cela au regard de votre organigramme réel. Votre entité américaine est une US person. L'ingénieur allemand qu'elle emploie au Massachusetts ne l'est pas. Remettre à cet ingénieur un plan contrôlé est une exportation vers l'Allemagne, effectuée dans une salle de réunion en bordure de la Route 495, sans colis, sans frontière et sans formulaire de douane. Votre directeur technique de la maison mère qui passe en revue une conception en visioconférence depuis Brescia est une exportation vers l'Italie. Votre ERP de groupe, qui réplique ce plan vers un

serveur à Francfort lors de la synchronisation nocturne, est une exportation chaque nuit à 2 heures du matin, automatiquement, qu'un humain ouvre le fichier ou non.

C'est pourquoi la frontière de données réservée aux US-persons est un chantier et non une politique. Une politique dit que la maison mère ne devrait pas accéder aux données contrôlées. Une frontière rend l'accès techniquement impossible sauf par un chemin autorisé, et produit la preuve qu'il l'a été. Gestion des identités et des accès, segmentation réseau, délimitation de l'ERP et du PLM, isolation du MES et des équipements d'essai, et un processus de communication documenté qui place une décision humaine nommément désignée devant chaque transfert sortant de la frontière.

L'exemption canadienne du 22 CFR 126.5 produit la version la plus aiguë de cette idée reçue, et elle mérite un paragraphe. Elle autorise l'exportation sans licence de certains articles non classifiés de la USML depuis les États-Unis vers une Canadian-registered person. Elle porte de véritables limites, dont les articles exclus par le Supplement No. 1 to Part 126 et l'approbation préalable de la DDTC pour la réexportation ou le retransfert. C'est une autorisation d'exportation des États-Unis vers le Canada. Ce n'est pas une licence générale permettant à une maison mère canadienne d'atteindre les données techniques contrôlées de sa filiale américaine. Lire l'exemption ainsi, c'est ainsi qu'une opération à maison mère canadienne finit par rédiger une divulgation volontaire.

Les transferts vers la maison mère se font sous autorisation de la DDTC, ou pas du tout. Ce n'est pas une position de principe que je vous demande d'adopter. C'est la contrainte de conception autour de laquelle se construit toute l'architecture IT et OT, et c'est la première chose que je fixe, parce que chaque décision ultérieure en hérite.

Votre entité américaine est une US person le jour où elle est constituée. Les ressortissants étrangers qui s'y trouvent ne le sont pas, et votre maison mère non plus. La frontière n'est pas entre des entreprises. Elle est entre des personnes, et elle passe droit à travers votre ERP.

La ligne d'enregistrement que personne ne lit

Une ligne de l'ITAR rattrape les fabricants à maison mère étrangère qui ne pensaient pas que l'ITAR s'appliquait déjà à eux.

Le 22 CFR 122.1 impose à toute personne qui exerce aux États-Unis l'activité de fabriquer, d'exporter ou d'importer temporairement des articles de défense, ou de fournir des services de défense, de s'enregistrer auprès de la Directorate of Defense Trade Controls. Puis il ajoute la phrase que les gens sautent : un fabricant qui n'exerce pas d'activité d'exportation doit néanmoins s'enregistrer.

Vous n'avez rien à exporter. Vous n'avez pas à expédier une pièce, à transférer un plan, ni à en avoir l'intention. Si votre opération américaine fabrique un article de défense, vous vous enregistrez. La réglementation est explicite : exercer cette activité n'exige qu'une seule occasion de fabrication.

Et l'enregistrement n'est pas une autorisation. La règle le dit dans ses propres mots : l'enregistrement ne confère aucun droit ni privilège d'exportation. C'est avant tout un moyen de

fournir au gouvernement américain les informations nécessaires sur qui participe à certaines activités de fabrication et d'exportation, et c'est généralement une condition préalable à la délivrance de toute licence ou autre approbation. Les maisons mères lisent couramment un enregistrement effectué comme un feu vert. C'est une condition préalable pour pouvoir en demander un.

La règle porte des exemptions étroites, dont une pour les personnes qui se livrent à la fabrication d'articles à seule fin expérimentale ou scientifique, ce qui est parfois la situation d'une opération au stade du prototype pendant un temps. Elle est étroite, elle cesse de s'appliquer dès l'instant où vous construisez pour un programme, et c'est votre conseil en contrôle des exportations qui en juge, pas moi.

Votre conseil juridique dépose l'enregistrement. Je m'assure que l'opération que décrit le dépôt est l'opération que vous menez réellement, car un enregistrement qui décrit une fiction est pire qu'aucun enregistrement.

Un fabricant qui n'exerce pas d'activité d'exportation doit néanmoins s'enregistrer. C'est le texte du 22 CFR 122.1, et il atteint votre opération américaine la première fois qu'elle fabrique un article de défense, que quoi que ce soit quitte le pays ou non.

L'obligation CMMC est une clause contractuelle, pas un calendrier

La CMMC (le niveau de cybermaturité exigé par la défense américaine) a cessé d'être une conversation de politique publique pour devenir une clause. Le DFARS 252.204-7021 impose à un contractant de détenir et de maintenir, pendant toute la durée du contrat, un statut CMMC à jour au niveau que spécifie le contracting officer, pour tous les systèmes d'information utilisés dans l'exécution qui traitent, stockent ou transmettent des informations contractuelles fédérales ou des CUI. Il impose une attestation annuelle de conformité continue par un responsable attestant nommément désigné, dans le SPRS (le système fédéral d'évaluation du risque fournisseur). Et il vous impose, avant d'attribuer un contrat de sous-traitance, de confirmer le statut de votre propre sous-traitant. Pas de statut, pas d'attribution. Pas d'attestation, pas de poursuite.

La montée en charge est définie dans la règle de programme CMMC, au 32 CFR 170.3, et elle se déroule en quatre étapes d'un an. La Phase 1 commence à la date d'entrée en vigueur de la règle finale complémentaire d'acquisition CMMC du 48 CFR. Cette règle, le DFARS Case 2019-D041, a été publiée le 10 septembre 2025 et est entrée en vigueur le 10 novembre 2025. La Phase 2 commence une année civile après la date de début de la Phase 1, et la Phase 2 était l'étape qui aurait fait d'un statut CMMC de niveau 2, assorti d'une évaluation par un tiers certifié, une condition d'attribution du contrat.

Puis le programme a bougé, et la réglementation, non. Le 13 juillet 2026, le ministère a suspendu les exigences de la Phase 2 initialement fixées au 10 novembre 2026, a constitué un groupe de travail chargé de réformer la CMMC, et a laissé la mise en oeuvre en pause en Phase 1. Aucune date de remplacement n'a été annoncée. En juillet 2026, la CMMC Level 2 s'atteint par une auto-évaluation tous les trois ans face aux 110 exigences de sécurité du NIST SP 800-171 Revision 2, assortie d'une attestation annuelle déposée dans le SPRS, et le ministère a indiqué qu'il ferait appliquer la conformité par des auto-évaluations et par des évaluations sélectives conduites par

l'administration pendant la revue. Les exigences de la Phase 1 demeurent, selon les mots mêmes du ministère, fermement en place. Lisez la règle et vous obtenez un calendrier. Lisez le programme et vous obtenez la vérité, et ce document est écrit pour ceux qui doivent agir sur la seconde.

Lisez maintenant la suspension pour la part que le titre a sautée, car c'est elle qui décide de votre chantier. Le ministère a énoncé en toutes lettres que cette mesure ne supprime pas l'obligation faite aux entreprises de protéger les informations conformément à la clause DFARS 252.204-7012. Le certificat a été suspendu. L'obligation, non. La clause est toujours dans votre contrat, les 110 exigences sont toujours le standard, et votre donneur d'ordres ne peut toujours pas vous attribuer de travaux couverts tant que votre évaluation n'est pas à jour, ce qui est le verrou que le DFARS 252.204-7020(g)(2) place devant l'acheteur au moment où il décide à qui il confie des données techniques contrôlées.

C'est une contrainte plus dure que ne l'était la date de novembre, pas plus souple. Une date invite une maison mère à programmer le travail pour octobre. Ce qui l'a remplacée n'attend pas : la clause s'impose dès aujourd'hui, et l'évaluation est désormais la déclaration de votre propre organisation à l'administration plutôt que le constat d'un évaluateur. Votre conseil juridique en marchés publics assume l'exposition juridique de cette déclaration. J'assume, moi, le fait que l'atelier fasse réellement tourner les contrôles que vous atteste. Et notez où vise la réforme, car ce n'est pas là que pointent les prestataires de conformité : abaisser les barrières pour les petites et moyennes entreprises et les acteurs non traditionnels, et remplacer la conformité bureaucratique par des mesures de cybersécurité résilientes et capables de passer à l'échelle. Une revue pointée sur la cybersécurité réelle plutôt que sur la charge administrative ne sauve pas une opération qui a acheté un classeur. Elle récompense celle qui a construit le socle.

La Level 2 n'est pas une invention sur mesure du DoD. Le 32 CFR 170.14 l'énonce clairement : les exigences de sécurité de la CMMC Level 2 sont identiques aux exigences du NIST SP 800-171 R2. Si votre maison mère mène un programme ISO 27001 mature, cette discipline aide. Elle ne se transpose pas terme à terme, car le 800-171 se délimite là où résident réellement les CUI, et dans une opération de fabrication, les CUI résident à l'atelier.

Vient ensuite la clause qui décide si le service informatique de votre maison mère reste dans le tableau. Le DFARS 252.204-7012 exige que, si vous utilisez un prestataire de services cloud externe pour stocker, traiter ou transmettre des informations de défense couvertes, ce prestataire satisfasse à des exigences de sécurité équivalentes à celles établies par l'administration pour le référentiel FedRAMP Moderate, et se conforme aux obligations de la clause en matière de déclaration d'incident, de préservation des supports et d'accès aux fins d'investigation. Le tenant européen de votre groupe. L'instance ERP partagée de votre maison mère. Le PLM que votre organisation d'ingénierie exploite mondialement, celui auquel votre directeur technique supposera absolument que le site américain va simplement se raccorder. Chacun d'eux entre dans le périmètre dès l'instant où il touche à des informations de défense couvertes, et la plupart ne franchissent pas cette barre.

La même clause définit un covered contractor information system comme un système d'information non classifié détenu par un contractant, ou exploité par lui ou pour son compte, et qui traite, stocke ou transmet des informations de défense couvertes. Cette définition ne dit pas informatique de bureau. Si le plan se trouve sur l'automate de commande numérique, l'automate est dans le périmètre. C'est tout l'argument en faveur de la convergence de l'IT et de l'OT avant

l'évaluation plutôt qu'après, et c'est pourquoi une enclave vendue comme une solution de conformité peut laisser votre atelier hors de la frontière qu'elle a été achetée pour protéger.

Et la clause contient un chronomètre. Déclarer rapidement signifie dans les 72 heures suivant la découverte de tout incident cyber, auprès du DoD via le portail DIBNet, lequel exige un certificat d'assurance moyenne approuvé par le DoD qu'il vous faut obtenir avant d'en avoir besoin plutôt que pendant. Une maison mère dont la réponse à incident passe par un SOC européen, une revue juridique de groupe et un fuseau horaire ne tiendra pas les 72 heures le jour où cela comptera.

Arrimez-vous à la clause, pas au calendrier. Le 13 juillet 2026, le ministère a suspendu l'exigence de certification de la Phase 2 et n'a nommé aucune date de remplacement. Le DFARS 252.204-7012 n'a pas bougé d'un pouce. Une opération construite aux 110 exigences est prête pour ce que la réforme rendra. Une opération qui décomptait les jours jusqu'à novembre n'a rien à montrer pour son attente.

Le FOCI remodèle l'organigramme, pas seulement la paperasse

Le FOCI, propriété, contrôle ou influence étrangers, est le régime qui décide si une entité américaine sous contrôle étranger peut détenir une facility clearance. Il est administré par la DCSA. La DCSA est l'arbitre. Ce n'est pas un prestataire, et aucun opérateur ne négocie avec elle.

D'abord la question de périmètre, car elle fait économiser de l'argent réel à ce public. Une facility clearance et l'atténuation FOIC se rattachent aux travaux classifiés, c'est-à-dire à la Classe C. Si votre opération américaine effectue des travaux de Classe B, données techniques contrôlées et CUI sans informations classifiées, vous êtes très probablement hors du chemin de la facility clearance. Confirmez-le avec votre conseil juridique plutôt que de le supposer dans un sens ou dans l'autre : les maisons mères surbudgètent des programmes d'habilitation dont elles n'auront jamais besoin, et se font surprendre quand un client ou un programme précis soulève des questions de contrôle étranger sur des travaux non classifiés.

Là où il s'applique, ce qu'il faut comprendre est que l'atténuation FOIC n'est pas un document que l'on signe et que l'on classe. Les instruments qu'emploie la DCSA, résolutions du conseil, security control agreements, special security agreements, arrangements de procuration, atteignent directement la manière dont votre entreprise est gouvernée. Qui siège au conseil. Lesquels de vos propres dirigeants peuvent être informés de quoi. Quels rapports remontent à la maison mère et lesquels s'arrêtent à la frontière américaine. Qui, au niveau de la maison mère, peut diriger les opérations de l'entité américaine, et qui ne le peut pas.

Votre conseil juridique rédige cet instrument. Moi, je vis dans ses conséquences. Un special security agreement qui isole la maison mère des opérations techniques de la filiale est un document juridique le mardi et un modèle opérationnel le mercredi : une ligne hiérarchique qui doit réellement exister, un flux de données qui doit réellement s'arrêter, un dirigeant qui ne peut véritablement plus voir un chiffre qu'il examine chaque mois depuis dix ans. Construire une opération qui satisfait l'instrument et qui expédie tout de même du produit, voilà le travail, et ce n'est pas un travail juridique.

La documentation publiée est ici mince et écrite pour des juristes. La DCSA documente le régime.

Le Center for Development of Security Excellence publie un guide de l'apprenant. Le Standards Guide for Foreign Partners du DoD CIO est un référentiel de contrôles. Aucun d'eux ne vous dit quoi faire de votre organigramme le lundi matin.

L'atténuation FOCl est un instrument juridique avec une ombre opérationnelle. Votre conseil juridique assume l'instrument. L'ombre, les lignes hiérarchiques, les flux de données, et la réalité quotidienne de qui peut voir quoi, est la mienne.

La mise en place opérationnelle en 90 jours

La mise en place avance en parallèle, pas en séquence, car le jalon d'un donneur d'ordres n'attend pas que vous en terminiez une phase avant d'entamer la suivante. Le modèle opérationnel, l'environnement IT et OT, et la posture de conformité se mettent en place ensemble.

- Jours 1 à 30, diagnostic et conception. Mettre en place le modèle opérationnel américain, sur le papier comme à l'atelier : l'organisation, la chaîne de valeur, la cadence SQDIP, et la frontière de données réservée aux US-persons qu'exige réellement votre périmètre ITAR. Nommez votre classe de travaux avec votre conseil juridique. Délimitez l'enclave CUI avant que quiconque n'achète un outil.
- Jours 30 à 60, stabiliser et construire. Amener l'environnement IT et OT à une posture prête pour la CMMC et l'ITAR dès le premier jour, plutôt qu'ajoutée après coup. Délimiter l'enclave au plus juste pour que l'évaluation reste gérable, et encadrer l'accès de la maison mère dès la conception plutôt que par exception.
- Jours 60 à 90, qualifier et exploiter. Ordonner les preuves de préparation en fonction du jalon du donneur d'ordres que vous cherchez réellement à franchir, coordonner les étapes FOCl et DDTC avec votre conseil juridique, et confier à votre équipe un socle qui tient une fois que je me retire.

Quatre-vingt-dix jours mettent l'opération debout, en marche, et en état de preuve à une posture prête pour la CMMC et l'ITAR. Ils ne vous procurent pas une décision de statut. En juillet 2026, la Level 2 repose sur une auto-évaluation tous les trois ans et une attestation annuelle déposée dans le SPRS, et le groupe de travail de réforme pourra encore déplacer ce mécanisme. J'ordonne les preuves de préparation vers le mécanisme qui sera en vigueur quand votre jalon se présentera. Quiconque vous vend une date de certification vous vend une date qu'il ne maîtrise pas, et en juillet 2026 le ministère l'a démontré.

Pourquoi le trimestre est possible

Ce qui rend un trimestre réaliste, c'est de mener les quatre chantiers concurremment plutôt que sériellement, et de connaître les dépendances assez bien pour démarrer la bonne chose le premier jour.

La version sérielle est celle pour laquelle on m'appelle. Constituer l'entité. Puis choisir le site. Puis recruter un directeur général. Puis découvrir le périmètre ITAR. Puis appeler un prestataire IT.

Puis découvrir que l'enclave ne couvre pas l'atelier. Puis redélimiter l'évaluation, ce qui déplace le jalon du donneur d'ordres, ce qui déplace le plan de recrutement. Cette version n'a pas de durée. Elle n'arrête pas de découvrir ses propres exigences, et chaque découverte remet quelque chose en amont à zéro.

La version parallèle place en tête les deux décisions dont tout le reste hérite : votre classe de travaux, et l'endroit où tombe la frontière de données. Réussissez-les dans les trente premiers jours et le reste est de l'exécution face à une forme connue. Ratez-les et aucune vitesse ultérieure ne le rattrape.

La séquence est le livrable. Pas la liste de contrôle, pas l'enclave, pas le rapport. L'ordre.

Où vous vous posez

La Nouvelle-Angleterre est la zone d'atterrissage. Non pas parce que j'y suis, quoique j'y sois, à Brookline, dans le New Hampshire. Parce que les donneurs d'ordres, le réseau de sous-traitants et la profondeur en matière de conformité y sont déjà, et parce qu'un fournisseur qui se met en place à distance de route de la ligne qu'il alimente vaut quelque chose qui n'apparaît pas dans un tableur de conseil en implantation.

Le schéma est éprouvé aux deux extrémités de l'échelle. En avril 2026, American Rheinmetall, la filiale américaine du groupe allemand, a obtenu la certification CMMC Level 2 sur l'ensemble de ses sites de production américains. C'est la version grande capitalisation de ce chantier précis, et c'est un fait public et daté que vous pouvez vérifier vous-même avant de m'appeler.

À l'autre extrémité, GEFran, une multinationale italienne de capteurs et d'automatisation, fabrique à North Andover, dans le Massachusetts, à moins d'une heure de ma base. GEFran n'est pas un fournisseur de défense, et c'est précisément là le point : ce couloir accueille déjà des fabricants européens de précision qui exploitent de véritables usines américaines. Le chantier de défense est une posture ajoutée à un schéma qui est déjà là et qui fonctionne déjà.

J'ai dirigé les opérations nord-américaines de GEFran. J'ai été l'opérateur de la maison mère étrangère aux États-Unis, sur le terrain exact sur lequel s'avance une maison mère italienne ou allemande. Et je le fais en ce moment même, en mettant en place des opérations américaines de fabrication de défense pour la filiale d'une maison mère canadienne. La séquence de ce document est la mission que je pilote, et non un cadre assemblé pour une brochure.

Les arguments propres au couloir, la densité de donneurs d'ordres, le réseau de fournisseurs, le bassin de main-d'œuvre, et les raisons pour lesquelles une maison mère de Brescia ou de l'Ontario se pose ici plutôt que dans un État moins coûteux, font l'objet de La zone d'atterrissage de la Nouvelle-Angleterre. L'architecture de la frontière de données elle-même, le fil numérique qui doit satisfaire une frontière de données ITAR et une évaluation CMMC en même temps, fait l'objet d'Un seul fil, deux drapeaux. Les couloirs par pays, le canal de la CCC pour le Canada, les exclusions de l'AUKUS, la voie du Mittelstand, sont démontés un à un dans les notes d'implantation.

Ce que je prends en charge, et ce qui reste à votre conseil juridique

Je mets en place et je pilote l'opération américaine conforme : l'atelier, le modèle opérationnel, la construction de l'environnement IT et OT, la frontière de données réservée aux US-persons, et les preuves de préparation pour le jalon que vous cherchez à franchir. La constitution de l'entité, les mesures d'atténuation FOCl et la sélection du site restent du ressort de votre conseil juridique d'entreprise, de votre conseil en contrôle des exportations, et d'un conseiller en implantation. Je me coordonne avec eux et j'assume le résultat opérationnel.

Cette limite est délibérée, et c'est la raison pour laquelle la mission fonctionne. Vous avez déjà des conseils pour l'instrument juridique, et aucun d'eux ne va piloter votre atelier. Un cabinet qui revendique l'ensemble revendique une pratique juridique qu'il n'a pas, et ce public vérifie.

Ce que j'ajoute, c'est la couche que les six catégories laissent ouverte. Un ingénieur qui a opéré : un PDG de fabricant qui a signé la paie, un directeur général des opérations nord-américaines d'une filiale étrangère, un opérateur qui a mené l'audit AS9100 (la norme de management de la qualité pour l'aéronautique et la défense) lui-même plutôt que de le commenter depuis une diapositive, et qui a piloté un basculement MRP (planification des besoins matières) sur un atelier en activité sans perdre une seule expédition.

Les missions sont les trois existantes. Un Triage opérationnel de 30 jours qui produit un plan écrit défendable plutôt qu'une présentation. Un forfait de COO à temps partagé qui intègre la direction opérationnelle tout au long du chantier. Un Conseil stratégique structuré à prix ferme et forfaitaire face à un événement défini. Un chantier d'implantation s'ouvre généralement par le triage et se poursuit en direction à temps partagé durant les quatre-vingt-dix premiers jours, car c'est le moment où se prennent les décisions qu'on ne peut pas défaire.

Un maximum de quatre missions simultanées. La capacité est la contrainte et la preuve, car quatre est la vraie limite pour faire ce travail à la profondeur qu'il exige. Chaque mission est couverte par un accord de confidentialité (NDA).

Nommez votre déclencheur : l'intérêt d'un donneur d'ordres que vous ne pouvez pas servir depuis l'étranger, un programme assorti d'un seuil de contenu national, une exigence CMMC qui se répercute sur vous et à laquelle vous ne savez pas répondre, ou une décision de site américain déjà prise. Vous recevez une fenêtre de délai réaliste sous 48 heures.

QUESTIONS FRÉQUENTES

Avons-nous besoin d'une entité américaine, ou pouvons-nous vendre au Department of Defense depuis l'étranger ?

Les deux voies sont réelles, et c'est le programme qui décide sur laquelle vous vous trouvez. Le statut de pays qualifié confère à vos produits finis une préférence dans les marchés publics, et certains canaux vous permettent de vendre sans vous constituer, notamment la Canadian Commercial Corporation, qui peut agir comme donneur d'ordres auprès du DoD pour le compte d'entreprises canadiennes. Vous mettez en place une opération américaine lorsqu'un programme exige que des données techniques contrôlées soient détenues à l'intérieur d'une frontière

réservée aux US-persons, lorsqu'un seuil de contenu national ou du Buy American s'applique, ou lorsqu'un donneur d'ordres attend de son fournisseur de rang 2 une véritable implantation américaine près de la ligne. Ce sont les cas que l'implantation résout et qu'une vente transfrontalière ne résout pas.

Le statut de pays qualifié nous exempte-t-il de l'ITAR ou de la CMMC ?

Non. Les neuf pays que je sers sont tous des pays qualifiés au sens du DFARS, dans le cadre d'accords réciproques sur les marchés de défense, et ce statut confère à vos produits finis une préférence dans les marchés publics face aux restrictions du Buy American. Ce n'est ni une exemption ITAR, ni une exemption CMMC, ni une validation FOCl. Ces régimes s'appliquent pleinement à une opération américaine sous contrôle étranger. La liste des pays qualifiés au DFARS 225.003 est un document de marchés publics, pas un document de conformité, et la lire comme une remise sur la conformité est l'erreur de budgétisation la plus courante à ce stade.

Les ingénieurs de notre maison mère ont besoin d'accéder aux données de conception. Peuvent-ils les avoir ?

Seulement sous autorisation, et la règle est plus stricte que ne s'y attendent la plupart des maisons mères. L'ITAR traite la communication de données techniques à une foreign person à l'intérieur des États-Unis comme une exportation réputée, et toute communication à une foreign person est réputée une exportation vers chacun des pays dont cette personne détient ou a détenu la citoyenneté ou la résidence permanente. Votre entité américaine est une US person une fois qu'elle est constituée pour exercer ici. Les ressortissants étrangers qui s'y trouvent, et votre maison mère, ne le sont pas. Une revue de conception en visioconférence avec le siège est donc une exportation. Les transferts vers la maison mère se font sous autorisation de la DDTC, ou pas du tout, et la frontière de données est ce qui rend cela applicable plutôt qu'aspirationnel.

Devons-nous nous enregistrer auprès de la DDTC si nous n'exportons jamais rien ?

Oui, si votre opération américaine fabrique un article de défense. Le 22 CFR 122.1 le dit directement : un fabricant qui n'exerce pas d'activité d'exportation doit néanmoins s'enregistrer. La même section note qu'exercer cette activité n'exige qu'une seule occasion de fabrication. Et l'enregistrement n'est pas une permission. La règle énonce que l'enregistrement ne confère aucun droit ni privilège d'exportation ; c'est généralement une condition préalable pour pouvoir demander une licence. Des exemptions étroites existent, dont une pour la fabrication à seule fin expérimentale ou scientifique, et c'est votre conseil en contrôle des exportations qui en juge, pas votre opérateur.

La Phase 2 de la CMMC a été suspendue. Quand la Level 2 devient-elle réellement obligatoire ?

C'est la phase de certification qui a été suspendue. L'exigence, non. Le 13 juillet 2026, le ministère a suspendu les exigences de la Phase 2 initialement fixées au 10 novembre 2026, a constitué un groupe de travail de réforme, et a laissé la mise en oeuvre en pause en Phase 1, sans nommer de date de remplacement. Ce qui a bougé, c'est le mécanisme d'évaluation : en juillet 2026, la CMMC Level 2 s'atteint par une auto-évaluation tous les trois ans face aux 110 exigences de sécurité du NIST SP 800-171 Revision 2, assortie d'une attestation annuelle déposée dans le SPRS. Ce qui n'a pas bougé, c'est l'obligation. Le ministère a énoncé que cette mesure ne supprime pas l'obligation faite aux entreprises de protéger les informations conformément à la clause DFARS 252.204-7012. Cette clause est dans votre contrat aujourd'hui, elle se répercute

sur vos sous-traitants aujourd'hui, et votre donneur d'ordres ne peut pas vous attribuer de travaux couverts tant que votre évaluation n'est pas à jour, ce que le DFARS 252.204-7020(g)(2) verrouille dès aujourd'hui. Construisez le socle aux 110 exigences et vous êtes prêt pour ce que le groupe de travail rendra. Attendez une date et vous attendez un programme qui vient d'en retirer une.

Notre site américain peut-il simplement se raccorder à l'ERP et au PLM de la maison mère ?

En général non, et c'est l'hypothèse qui casse le plus de plans de chantier. Le DFARS 252.204-7012 exige que tout prestataire de services cloud externe qui stocke, traite ou transmet des informations de défense couvertes satisfasse à des exigences de sécurité équivalentes au référentiel FedRAMP Moderate de l'administration et se conforme aux obligations de la clause en matière de déclaration d'incident et d'accès aux fins d'investigation. Un tenant de groupe hébergé en Europe franchit rarement cette barre. Séparément, chaque réplique de données techniques contrôlées vers un serveur côté maison mère est une communication à une foreign person, ce que l'ITAR traite comme une exportation. La réponse n'est pas toujours une séparation complète, mais c'est toujours une décision de délimitation prise avant que l'intégration ne soit construite, pas après.

Avons-nous besoin d'une facility clearance et d'une atténuation FOCI ?

Probablement pas, si vos travaux sont non classifiés. Une facility clearance et une atténuation FOCI négociée avec la DCSA se rattachent aux travaux classifiés. L'essentiel de la fabrication en sous-traitance pour le DoD relève des CUI et du contrôle ITAR mais n'est pas classifié, et une entité américaine sous contrôle étranger peut atteindre cette classe sans facility clearance. Confirmez-le avec votre conseil juridique plutôt que de le supposer dans un sens ou dans l'autre, car les maisons mères subbudgetent des habilitations dont elles n'ont pas besoin et se font surprendre quand un client précis soulève des questions de contrôle étranger sur des travaux non classifiés. Là où l'atténuation s'applique, votre conseil juridique assume l'instrument et je construis l'opération qui le satisfait.

Que prenez-vous en charge, et qu'est-ce qui reste à nos avocats ?

Je mets en place et je pilote l'opération américaine conforme : l'atelier, le modèle opérationnel, la construction de l'environnement IT et OT, la frontière de données réservée aux US-persons, et les preuves de préparation pour le jalon que vous cherchez à franchir. La constitution de l'entité, les mesures d'atténuation FOCI et la sélection du site restent du ressort de votre conseil juridique d'entreprise, de votre conseil en contrôle des exportations, et d'un conseiller en implantation. Je me coordonne avec eux et j'assume le résultat opérationnel. Cette limite est la raison pour laquelle la mission fonctionne : vous avez déjà des conseils pour l'instrument juridique, et aucun d'eux ne va piloter votre atelier.

Sources

1. DFARS 225.003 Definitions, les pays qualifiés (acquisition.gov, à jour au DFARS Change 5/7/2026)
<https://www.acquisition.gov/dfars/225.003-definitions>.
2. ITAR 22 CFR 120.62, définition de U.S. person, incluant toute entité constituée pour exercer des activités aux États-Unis (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-120/subpart-C/section-120.62>
3. ITAR 22 CFR 120.50, définition d'export, incluant la règle de l'exportation réputée pour les communications à une foreign person aux États-Unis (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-120/subpart-C/section-120.50>
4. ITAR 22 CFR 122.1, exigences d'enregistrement, exemptions et finalité, incluant l'obligation d'enregistrement du fabricant non exportateur (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-122/section-122.1>
5. ITAR 22 CFR 126.5, les exemptions canadiennes, et leurs limites quant à l'accès d'une maison mère étrangère aux données techniques contrôlées (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-126/section-126.5>
6. Directorate of Defense Trade Controls, orientations sur l'exemption canadienne
https://www.pmddtc.state.gov/ddtc_public?id=ddtc_kb_article_page&sys_id=KB0010128
7. Règle de programme CMMC, 32 CFR 170.3, champ d'application et calendrier de mise en oeuvre en quatre phases (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-32/subtitle-A/chapter-I/subchapter-G/part-170/subpart-A/section-170.3>
8. Règle de programme CMMC, 32 CFR 170.14, le modèle CMMC, où les exigences de la Level 2 sont identiques au NIST SP 800-171 R2 (eCFR)
<https://www.ecfr.gov/current/title-32/subtitle-A/chapter-I/subchapter-G/part-170/subpart-D/section-170.14>
9. Règle finale du programme Cybersecurity Maturity Model Certification (CMMC), 89 FR 83214, publiée le 15 octobre 2024, en vigueur le 16 décembre 2024 (Federal Register)
<https://www.federalregister.gov/documents/2024/10/15/2024-22905/cybersecurity-maturity-model-certification-cmmc-program>
10. DFARS : Assessing Contractor Implementation of Cybersecurity Requirements (DFARS Case 2019-D041), publiée le 10 septembre 2025, en vigueur le 10 novembre 2025, la date de début de la Phase 1 (Federal Register)
<https://www.federalregister.gov/documents/2025/09/10/2025-17359/defense-federal-acquisition-regulation-supplement-assessing-contractor-implementation-of>
11. DoD CIO, About CMMC : la suspension du 13 juillet 2026 des exigences de la Phase 2, le groupe de travail de réforme de la CMMC, la pause en Phase 1, et la CMMC Level 2 comme auto-évaluation tous les trois ans face aux 110 exigences du NIST SP 800-171 Revision 2, avec attestation annuelle déposée dans le SPRS, au titre de la clause DFARS 252.204-7012
<https://dodcio.defense.gov/CMMC/About/>

12. DFARS 252.204-7021, Contractor Compliance With the Cybersecurity Maturity Model Certification Level Requirements (NOV 2025)
<https://www.acquisition.gov/dfars/252.204-7021-contractor-compliance-cybersecurity-maturity-model-certification-level-requirements>.
13. DFARS 252.204-7012, Safeguarding Covered Defense Information and Cyber Incident Reporting (MAY 2024), incluant l'exigence d'équivalence FedRAMP Moderate pour les prestataires cloud externes et le délai de déclaration de 72 heures
<https://www.acquisition.gov/dfars/252.204-7012-safeguarding-covered-defense-information-and-cyber-incident-reporting>.
14. DCSA, Foreign Ownership, Control, or Influence (FOCI) et l'atténuation en vue d'une facility clearance
<https://www.dcsa.mil/Industrial-Security/Entity-Vetting-Facility-Clearances-FOCI/Foreign-Ownership-Control-or-Influence/>
15. Center for Development of Security Excellence, guide de l'apprenant sur la Foreign Ownership, Control, or Influence
<https://www.cdse.edu/Portals/124/Documents/student-guides/IS065-guide.pdf>
16. DoD-CIO Standards Guide for Foreign Partners (2023), le référentiel de contrôles applicable aux opérations américaines sous contrôle étranger
<https://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/Library/StandardsGuideForeignPartners.pdf>
17. American Rheinmetall obtient la certification CMMC Level 2 pour ses sites de production américains (2026-04-14)
<https://www.rheinmetall.com/en/media/news-watch/news/2026/04/2026-04-14-american-rheinmetall-has-achieved-cmmc-level-2-certification-for-its-us-production-facilities>
18. DFARS 225.870-1 General, la contractualisation avec les entrepreneurs canadiens : le Canada comme partie de la base industrielle de défense aux fins de la planification de la production, et l'attribution et l'administration par la Canadian Commercial Corporation des contrats du DoD avec les entrepreneurs situés au Canada, sous réserve de quatre exceptions nommées (acquisition.gov, à jour au DFARS Change 5/7/2026)
<https://www.acquisition.gov/dfars/225.870-1-general>.
19. Canadian Commercial Corporation, donneur d'ordres auprès du Department of Defense américain
<https://www.ccc.ca/en/services/prime-contractor-us/>
20. Congressional Research Service R47599, AUKUS Pilier 2 (Advanced Capabilities)
<https://www.congress.gov/crs-product/R47599>
21. Dechert, la compétence du CFIUS et les investissements greenfield
<https://www.dechert.com/knowledge/onpoint/2023/12/what-dealmakers-should-know-about-congress--wish-list-for-cfius-.html>
22. SelectUSA, International Trade Administration du Department of Commerce américain
<https://www.trade.gov/selectusa>
23. GEFRA S.p.A., multinationale italienne de capteurs et d'automatisation, dotée d'une usine à North Andover, Massachusetts
<https://www.gefran.com/group/>

- 24. Un seul fil, deux drapeaux : la frontière de données réservée aux US-persons dans une opération de défense à maison mère étrangère
[/resources/one-thread-two-flags](#)
 - 25. La zone d'atterrissage de la Nouvelle-Angleterre : là où les fournisseurs de défense alliés construisent leurs opérations américaines
[/resources/new-england-landing-zone](#)
 - 26. L'implantation sur le marché américain pour les fabricants de défense alliés
[/us-market-entry](#)
 - 27. Standard Work 2.0, la méthode opérationnelle à quatre piliers
[/method](#)
 - 28. Les trois modèles de mission
[/engagements](#)
-

PROCHAINE ÉTAPE

Demander un entretien d'implantation

garrettpartridge.com/booking