

En cette ère de la mondialisation, de la numérisation et de la livraison juste à temps, les chaînes d'approvisionnement modernes sont devenues de plus en plus complexes et interdépendantes. Pour les entreprises canadiennes, en particulier celles des secteurs de la fabrication, de la vente en gros, du commerce de détail, de la logistique et du transport, cette interconnectivité a révélé de nouvelles vulnérabilités, en raison desquelles une seule perturbation peut se répercuter en cascade sur l'ensemble des activités. Les événements mondiaux récents, dont l'escalade des tensions commerciales entre le Canada et les États-Unis et la pandémie de COVID-19, ont mis en évidence la fragilité des chaînes d'approvisionnement. Ces enjeux ont souligné la nécessité de traiter les risques liés à la chaîne d'approvisionnement comme un élément central de la planification de la continuité des affaires.

Le présent guide est conçu pour aider les entreprises à déterminer, à évaluer et à gérer plus efficacement les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, en concentrant leurs efforts non seulement sur la logistique opérationnelle, mais aussi sur le renforcement de la résilience à long terme, et ce, grâce à la planification stratégique, à la diversification des fournisseurs, à la surveillance numérique et à des stratégies financières éclairées.

Incidence des événements récents sur les chaînes d'approvisionnement au Canada

Au Canada, les chaînes d'approvisionnement ont essuyé une série d'épreuves de résistance sans précédent au cours des dernières années, chacune révélant leurs propres points de vulnérabilité. Bien que ces perturbations soient d'origines différentes, elles rappellent clairement aux propriétaires d'entreprise que même les chaînes d'approvisionnement qui fonctionnent bien peuvent rapidement s'effondrer sans une gestion proactive des risques.

Tensions commerciales entre le Canada et les États-Unis

Si les signes avant-coureurs du conflit commercial entre le Canada et les États-Unis sont apparus il y a plusieurs années déjà, les tensions se sont intensifiées après les élections américaines de 2024. Le contexte actuel est marqué par une volatilité politique persistante, des divergences réglementaires et des contraintes protectionnistes renouvelées.

Pour les entreprises canadiennes qui dépendent fortement des chaînes d'approvisionnement transfrontalières, ces tensions ont entraîné une incertitude persistante qui influe sur les stratégies d'approvisionnement, les itinéraires d'expédition et les structures de tarification contractuelle. Même des changements administratifs apparemment mineurs, comme la mise à jour des règles d'origine dans le cadre de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) ou le renforcement des seuils de contenu national dans les politiques d'approvisionnement étatsuniennes, peuvent contraindre les entreprises canadiennes à rétablir l'admissibilité de leurs fournisseurs, à réacheminer leurs marchandises ou à renégocier leurs prix.

Dans des secteurs comme les pièces automobiles, les matériaux de construction et la transformation alimentaire, ces changements perturbent les relations d'approvisionnement établies et nécessitent d'adapter fréquemment et en temps réel les plans d'approvisionnement et de logistique.

Pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 a été un moment charnière pour prendre conscience des risques liés à la chaîne d'approvisionnement. Les confinements, les fermetures de frontières et les pénuries de main-d'œuvre ont touché presque tous les secteurs au Canada. Des retards dans la livraison de micropuces au sein du secteur automobile à la flambée des coûts des intrants dans l'industrie manufacturière et l'agriculture, les entreprises ont été à même de constater à quel point les perturbations mondiales pouvaient rapidement entraîner des crises locales.

Les entreprises dépendantes des systèmes de livraison juste à temps ont été les plus durement touchées, les moindres retards entraînant des arrêts de production, des délais de livraison non respectés et des pénalités contractuelles. En outre, l'espace d'entreposage est devenu une denrée rare, les ports ont connu des arrérages records et les coûts de transport ont grimpé en flèche. Pour beaucoup, la pandémie a mis en évidence les dangers d'une dépendance excessive à l'égard de fournisseurs uniques et a souligné la nécessité de mettre en place des plans d'urgence plus fiables.

Perturbations climatiques et contraintes sur les infrastructures

Les phénomènes climatiques récents, notamment les feux de forêt en Colombie-Britannique et en Alberta, les tempêtes de verglas en Ontario et les inondations en Nouvelle-Écosse ont rajouté à la complexité des perturbations. Ils ont entraîné la fermeture de grands corridors de transport, endommagé des infrastructures et immobilisé le transport de marchandises. Or ces incidents ne sont pas isolés, mais deviennent au contraire plus fréquents et plus coûteux. En réponse, de nombreuses entreprises canadiennes sont contraintes de réévaluer non seulement leurs sources d'approvisionnement, mais aussi les itinéraires et les modes de transport de leurs marchandises.

Principaux risques liés à la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises canadiennes

Une gestion efficace des risques liés à la chaîne d'approvisionnement commence par la connaissance des types d'exposition auxquels font face les entreprises. Les risques peuvent apparaître à n'importe quel stade de la chaîne d'approvisionnement, de l'approvisionnement en matières premières à la livraison finale. Ces risques se répartissent souvent en plusieurs catégories interdépendantes, notamment :

1. Risques opérationnels

Il s'agit de la perturbation directe des activités de la chaîne d'approvisionnement en raison de pannes de système, de pénuries de main-d'œuvre, de défaillances d'appareils ou de retards de transport. Au Canada, les risques opérationnels ont été exacerbés par les goulots d'étranglement dans les grands ports (par exemple, Vancouver et Montréal), les problèmes liés à la capacité de transport ferroviaire et la pénurie persistante de chauffeurs de camion commercial. Toute interruption peut entraîner un arrêt de la production, l'accumulation de stocks inutilisés et une demande non satisfaite des clients.

2. Risques financiers et commerciaux

Les coûts peuvent fluctuer rapidement en raison des variations des tarifs douaniers, des prix du carburant, des taux de change ou des prix fixés par les fournisseurs. Ces changements peuvent déséquilibrer les budgets et rendre difficile le maintien de prix cohérents pour les clients, surtout si les entreprises dépendent de faibles marges ou de contrats à long terme. Les entreprises exposées aux mouvements transfrontaliers sont particulièrement vulnérables à ces types de changements.

3. Risques stratégiques

Un risque stratégique survient lorsqu'une entreprise devient trop dépendante d'un seul fournisseur, d'une seule région géographique ou d'un seul corridor de transport. Par exemple, si une entreprise dépend d'un seul fournisseur étranger ou achemine toutes ses marchandises vers un seul port, toute perturbation de cette chaîne, qu'elle soit attribuable à des conditions météorologiques, à des incidents politiques ou à une défaillance des infrastructures, peut plonger cette entreprise dans une situation précaire.

4. Cyberrisques et risques technologiques

De nos jours, la plupart des chaînes d'approvisionnement dépendent de systèmes numériques pour assurer le suivi des expéditions, la gestion des stocks et la coordination des livraisons. La compromission de ces systèmes par des cyberattaques, des pannes de courant ou des problèmes informatiques peut entraîner des retards dans l'ensemble des opérations. Les attaques par rançongiciels contre les réseaux de transport et les systèmes d'entreposage sont de plus en plus fréquentes et nuisibles.

5. Risques de conformité et réglementaires

Les entreprises canadiennes qui exercent leurs activités au-delà des frontières doivent se tenir au courant des nouvelles réglementations en matière de douanes, d'environnement et de main-d'œuvre. De nouvelles obligations, dont les exigences relatives à la déclaration des émissions, aux mesures législatives sur l'approvisionnement éthique et aux normes révisées en matière de documentation dans le cadre de l'ACEUM, peuvent entraîner des retards d'expédition, des sanctions réglementaires ou des saisies de marchandises si ces dernières ne sont pas gérées correctement.

6. Risques liés à l'environnement et aux changements climatiques

Les phénomènes météorologiques violents, dont les inondations, les feux de forêt et les tempêtes de verglas, sont de plus en plus fréquents et intenses au Canada. Ces phénomènes peuvent endommager les routes, fermer les voies maritimes, retarder le transport des marchandises ou détruire les stocks. Les entreprises qui ne tiennent pas compte des risques liés aux changements climatiques dans leurs décisions en matière de logistique ou d'approvisionnement sont plus susceptibles de subir des pertes inattendues.

Stratégies de gestion efficace des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

Une fois les risques déterminés, l'étape suivante consiste à élaborer des stratégies pour les atténuer et les gérer efficacement. Vous trouverez ci-dessous quatre stratégies essentielles susceptibles d'aider à diminuer l'exposition à ces risques et à renforcer la continuité des affaires. Ces stratégies sont plus efficaces lorsqu'elles sont mises en œuvre de manière proactive, en prévision de toute perturbation.

1. Comprendre le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement

De nombreuses entreprises sont surprises de découvrir le nombre de maillons qui composent leur chaîne d'approvisionnement. Ils comprennent les fournisseurs auprès desquels l'entreprise s'approvisionne, la provenance des matériaux de ces fournisseurs, le mode de transport des marchandises et les itinéraires empruntés pour les livrer.

Tracer le plan d'une chaîne d'approvisionnement du début à la fin, en y intégrant les fournisseurs secondaires et de soutien, peut aider à déceler les facteurs de vulnérabilité. Grâce à cette vue d'ensemble, les entreprises peuvent prévoir des solutions de rechange avant que des problèmes ne surviennent, qu'il s'agisse d'un retard de livraison, d'une fermeture de frontière ou d'un arrêt attribuable aux conditions météorologiques.

2. Éviter la dépendance exclusive d'un seul fournisseur ou itinéraire

Si une entreprise dépend d'un seul fournisseur, d'un seul port ou d'un seul mode de transport, elle court un risque plus élevé en cas de défaillance de cette partie de la chaîne. La diversification est l'un des moyens les plus simples et les plus efficaces de renforcer la résilience. Elle peut prendre la forme d'une collaboration avec plusieurs fournisseurs, d'approvisionnement depuis différentes régions ou d'utilisation de plusieurs itinéraires d'expédition.

Par exemple, si une entreprise expédie généralement ses marchandises à partir du port de Vancouver, elle pourrait envisager d'établir un itinéraire secondaire par Prince Rupert ou même par voie ferroviaire. L'établissement de relations avec plusieurs fournisseurs n'a pas comme objectif de compliquer les choses, mais de garantir une solution de rechange en cas de problème.

3. Tirer parti de la technologie pour obtenir des renseignements en temps réel

La technologie peut jouer un rôle essentiel en aidant les entreprises à surveiller leurs chaînes d'approvisionnement et à intervenir en cas de problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. Des outils comme le suivi par GPS, les capteurs de température et les moniteurs de stocks fournissent des renseignements à jour et en temps réel sur l'emplacement et l'état des marchandises.

Des systèmes plus avancés comme les outils de prévision basée sur l'intelligence artificielle (IA) ou les modèles virtuels de chaîne d'approvisionnement peuvent aider à prévoir les retards potentiels et à simuler des scénarios hypothétiques, donnant ainsi aux entreprises le temps d'agir avant que les perturbations ne surviennent. Ces outils ne sont plus réservés aux grandes entreprises; ils sont désormais abordables et s'adaptent à la plupart des entreprises qui s'efforcent d'améliorer leur visibilité et de réduire les surprises.

4. Établir des relations solides tout au long de la chaîne d'approvisionnement

La gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement n'incombe pas uniquement aux entreprises. Elle nécessite des relations solides et durables avec les fournisseurs, les transporteurs et les partenaires d'affaires. Une communication ouverte et une confiance mutuelle sont essentielles, surtout en cas de crise. De nombreuses perturbations peuvent être gérées plus facilement lorsque tous les intervenants sont dans le même esprit et œuvrent d'un commun accord.

Il convient d'envisager la mise en place d'exercices de planification conjoints, l'échange de prévisions importantes avec les fournisseurs ou la collaboration avec des associations de l'industrie, comme [Manufacturiers et Exportateurs du Canada \(MEC\)](#) ou l'association [Chaîne d'approvisionnement Canada \(CAC\)](#), à des fins d'analyse comparative et de soutien. La résilience des chaînes d'approvisionnement repose sur la collaboration, et non seulement sur des plans d'urgence.

Rôle de l'assurance dans la résilience de la chaîne d'approvisionnement

Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement peuvent avoir une incidence immédiate sur les entreprises, notamment en ralentissant la production, en retardant les expéditions ou en entraînant le non-respect des engagements pris envers les clients. Si une planification solide et de bonnes relations avec les fournisseurs sont essentielles, l'assurance peut servir de filet de sécurité financière susceptible d'aider les entreprises à rester opérationnelles lorsque les choses tournent mal. Il ne s'agit pas de remplacer une bonne gestion des risques, mais de s'assurer que l'entreprise dispose de possibilités d'action lorsque l'imprévu survient.

Il importe d'intégrer l'assurance dans la planification de la continuité des affaires plutôt que de la considérer comme un élément secondaire. Certaines protections, comme l'assurance des pertes d'exploitation et l'assurance de carence de fournisseurs, peuvent servir de coussin financier si une perturbation empêche une entreprise de fonctionner comme prévu. Par exemple, si un fournisseur est soudain incapable de livrer un composant essentiel ou si une expédition est retardée en raison d'une congestion portuaire, ces polices d'assurance peuvent aider à couvrir les pertes ou les frais supplémentaires qui en résultent.

De plus, ces protections ne sont utiles que si elles cadrent avec le mode de fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi il importe que les entreprises examinent régulièrement leurs polices d'assurance avec leur courtier, surtout si elles ont changé leurs fournisseurs, pris de l'expansion ou lancé de nouveaux produits. Les risques évoluent, et la couverture d'assurance d'une entreprise doit en faire autant. En fin de compte, il ne s'agit pas de simplement se remettre d'une perturbation, mais plutôt de réduire au minimum les temps d'arrêt et de protéger la capacité d'une entreprise à répondre aux besoins de ses clients. Lorsque l'assurance est harmonisée avec les modèles d'affaires et les profils de risque, elle devient un élément central d'une stratégie plus élargie visant à maintenir les activités de l'entreprise, même en période d'incertitude.

Conclusion

Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement sont devenues plus fréquentes, plus complexes et plus coûteuses. Pour les entreprises canadiennes œuvrant dans les secteurs de la fabrication, de la vente en gros, du commerce de détail, de la logistique et du transport, renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement n'est désormais plus un avantage stratégique, mais un impératif d'affaires.

Le présent guide présente les principaux risques qui affectent de nos jours les chaînes d'approvisionnement et les mesures que les entreprises peuvent prendre pour les atténuer. De la diversification des fournisseurs à la planification de la continuité des affaires, les entreprises les plus résilientes sont celles qui perçoivent la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme une partie intégrante de leur stratégie globale de gestion des risques.

L'assurance peut jouer un rôle dans le soutien à la reprise des activités, mais la résilience commence bien avant qu'une perturbation ne se produise. Les entreprises qui évaluent, surveillent et adaptent de manière proactive leurs chaînes d'approvisionnement seront en meilleure posture pour faire face à l'incertitude et maintenir la continuité de leurs affaires quant aux futurs enjeux qui se dessinent.

Références

Banque du Canada – Tariffs and trade uncertainty are hurting the Canadian economy

www.bankofcanada.ca/2025/03/tariffs-and-trade-uncertainty-hurting-canadian-economy/ (en anglais)

Banque de développement du Canada — 6 étapes pour gérer les risques de la chaîne d'approvisionnement

www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/acheter/covid-19-etapes-gerer-risques-chaine-approvisionnement

Chaîne d'approvisionnement Canada – Ressources sur le coronavirus (COVID-19)

www.supplychaincanada.com/fr/coronavirus-covid19-resources

Exportation et développement Canada (EDC) – Gérer les risques des chaînes d'approvisionnement en 2025

www.edc.ca/fr/evenements/webinaire/gerer-risques-chaines-approvisionnement-2025.html

Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l. – Perturbations de la chaîne d'approvisionnement au cours de la pandémie de COVID-19

www.osler.com/fr/articles/mises-%C3%A0-jour/perturbations-de-la-chaine-d-approvisionnement-au-cours-de-la-pandemie-de-covid-19/

PwC Canada – Trouver les risques cachés — et de la valeur — dans votre entreprise étendue

www.pwc.com/ca/fr/today-s-issues/compliance-transformed/risks-and-value-in-enterprise.html

Réponse du Canada aux droits de douane américains sur les produits canadiens

www.canada.ca/fr/ministere-finances/programmes/politiques-finances-echanges-internationaux/reponse-canada-droits-douane-americains.html

UBC Sauder School of Business – Climate Risks and Supply Chain Transparency

www.sauder.ubc.ca/news/climate-risks-and-supply-chain-transparency-addressing-information-gaps (en anglais)

University of Waterloo Climate Institute | Building Disaster Resilience across Canadian Business Supply Chains

www.uwaterloo.ca/climate-institute/projects/building-disaster-resilience-across-canadian-business-supply (en anglais)

echelonassurance.ca

Copyright © 2025 Echelon Assurance. Tous droits réservés. Cet article est fourni par Echelon Assurance (« nous ») à titre informatif pour aider les propriétaires de biens d'entreprise à comprendre certains facteurs qui influent sur les chaînes d'approvisionnement et comment ils peuvent améliorer leurs stratégies de prévention des sinistres afin de gérer efficacement les risques. Bien que nous nous efforçons d'être précis et à jour, ces renseignements sont fournis « tels quels » et nous ne pouvons pas garantir qu'ils sont complets ou que la mise en œuvre des mesures de prévention des sinistres recommandées donnera les résultats souhaités.

MC Marque de commerce d'Echelon Assurance. MD Marque déposée d'Echelon Assurance.

Page 4 de 4