

LIVRE BLANC

---

Gestion des risques

# La gestion des risques en période de turbulence



# Table des matières

<b>Quels sont les risques dans les chaînes d’approvisionnement?</b>	<b>3</b>
<b>Les risques d’aujourd’hui</b>	<b>3</b>
Événements imprévus	4
Contexte géopolitique	4
Déficit d’approvisionnement	4
Chocs de prix	6
Préoccupations concernant la sécurité	6
<b>Évaluer les risques</b>	<b>6</b>
<b>Stratégies de gestion des risques</b>	<b>6</b>
Gérer vos fournisseurs	7
Délocaliser à proximité ou modifier l’approvisionnement	7
Créer de la redondance	7
Surveiller les événements dans le monde	7
Mettre à niveau vos outils technologiques	8
Améliorer la sécurité	8
Planifier	9
<b>Accroître la résilience</b>	<b>9</b>

## *Les chaînes d'approvisionnement sont plus complexes que jamais. Il est essentiel de connaître les risques et de les gérer du mieux possible.*

Les chaînes d'approvisionnement deviennent de plus en plus complexes. Plus il y a d'engrenages et de variables dans votre chaîne, plus grands sont les risques. Et puisqu'un nombre incalculable d'entreprises s'appuient sur un approvisionnement mondial, la volatilité des événements actuels crée un contexte imprévisible.

Nous faisons face à de nombreux bouleversements sans précédent. De la

pandémie de COVID-19 aux catastrophes causées par le réchauffement climatique, en passant par la congestion des transports, les guerres et la pénurie de main-d'œuvre, de composants essentielles et de nourriture, les défis actuels sont nombreux et se succèdent rapidement. Chacun de ces facteurs peut à lui seul bouleverser vos plans, empêcher la livraison des marchandises aux consommateurs et avoir un effet dévastateur sur vos résultats.

Que peuvent y faire les gestionnaires de chaînes d'approvisionnement? Vous devez vous assurer que vos marchandises sont acheminées au bon endroit, au bon moment et en bon état. Dans ce livre blanc, nous explorerons le contexte actuel de turbulence dans le monde et ses effets sur les divers aspects de la gestion des chaînes d'approvisionnement. Nous offrirons ensuite des conseils quant aux pratiques exemplaires pour vous aider à gérer et à contrôler les risques auxquels vous faites face.

compréhension de la demande, l'interruption de l'approvisionnement en matières premières, en pièces ou en produits finis, des perturbations géopolitiques comme la guerre ou

le terrorisme, des problèmes avec les fournisseurs ou encore des catastrophes naturelles. D'autres périls peuvent également s'ajouter à cette liste, notamment les risques financiers, par exemple l'augmentation imprévue des coûts, ou les risques d'atteinte à la réputation, par exemple si vous adoptez des mesures contraires à l'éthique ou si vous faites affaire avec un fournisseur qui adopte des pratiques illégales ou contraires à l'éthique et que cette information est rendue publique. Dans le cadre de ce livre blanc traitant des chaînes d'approvisionnement, nous examinerons principalement les facteurs externes qui posent un risque.

N'importe lequel de ces risques pourrait avoir un effet dévastateur sur votre chaîne d'approvisionnement, menacer votre chiffre d'affaires et même compromettre la viabilité de votre entreprise. Selon une récente étude, les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement représentent des risques deux fois plus importants que la concurrence.

### Les risques d'aujourd'hui

Même dans les meilleures conditions, le monde demeure un endroit chaotique. Mais récemment, le monde semble encore plus hors de contrôle.

Même si le moment le plus critique de la pandémie est derrière nous, elle continue de perturber les chaînes d'approvisionnement. Les politiques gouvernementales « zéro COVID » causent la fermeture de ports en Chine, ce qui ralentit le système mondial d'expédition déjà surchargé. De l'autre côté du globe, les ports en Amérique du Nord ont du mal à composer avec les arriérés des navires et à faire déplacer les conteneurs en raison d'un manque de chauffeurs et de travailleurs portuaires.

Tout cela est exacerbé par les changements dans les habitudes de magasinage des consommateurs au profit du commerce électronique et l'augmentation de la demande en biens plutôt qu'en services au plus fort des mesures de confinement. La demande s'atténue à mesure que les gens retournent à leurs habitudes de magasinage en personne et que la flambée de l'inflation fait pression sur le pouvoir d'achat.



### Quels sont les risques dans les chaînes d'approvisionnement?

Les risques auxquels font face les gestionnaires de chaînes d'approvisionnement peuvent prendre plusieurs formes. Ils peuvent provenir tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation.

À l'interne, on peut rencontrer des risques comme des perturbations dans les processus internes causés par des changements de personnel, une mauvaise planification des mesures d'urgence, un manque de mesures préventives en cybersécurité, les lacunes en matière de conformité à la réglementation ou un inventaire insuffisant. Des exemples de risques externes pourraient être une mauvaise

## Événements imprévus

Qui aurait pu prévoir une pandémie d'envergure mondiale? Personne... quoique certains auraient pu prédire qu'une pandémie était probablement à nos portes, d'après des expériences et des analyses statistiques historiques. Comme tout événement catastrophique, la pandémie a pris tout le monde par surprise.

Parallèlement, même si nous savons que le réchauffement climatique accentue la fréquence et la violence des orages, des inondations et des feux, la science permettant de prédire ces événements est encore en évolution. Nous pouvons les anticiper à court terme, mais mesurer leur impact sur la chaîne d'approvisionnement est tout simplement impossible.

Prenons l'exemple de l'inondation qui a coupé le Lower Mainland en Colombie-Britannique du reste du monde à l'automne 2021. Les pluies torrentielles avaient été annoncées quelques jours à l'avance, mais rien ne pouvait être fait dans les temps pour prévenir les dommages catastrophiques qu'ont subis les infrastructures ferroviaires et routières de cette région.

Ces risques continueront de s'intensifier à mesure que le réchauffement climatique continue de transformer notre climat. Les orages en mer continueront de causer des naufrages, les feux continueront de détruire les propriétés, les usines et les infrastructures de transport, et les inondations continueront d'affecter les terres agricoles et industrielles.

## Contexte géopolitique

Le risque de guerre et de bouleversements politiques a aussi été mis à l'avant-plan ces derniers mois. L'invasion de l'Ukraine par la Russie est le conflit armé international le plus perturbateur que le monde a connu depuis des décennies. Le pétrole russe alimente la majorité de l'Europe, alors que la production de céréales en Ukraine contribue à nourrir plus de 400 millions de personnes. Ensemble, la Russie et l'Ukraine sont les plus grands producteurs d'orge, de blé, d'huile de tournesol et d'engrais. Tout cela a été perturbé par la tentative du dictateur russe Vladimir Poutine de contrôler la mer Noire et de déstabiliser l'Europe.

La guerre et la terreur peuvent perturber physiquement les chaînes d'approvisionnement, alors que des sanctions peuvent rendre

le commerce avec certains pays impossible. Les sanctions contre la Russie en sont un parfait exemple. Plus de 1000 entreprises internationales ont cessé leurs activités commerciales avec ce pays depuis le début de la guerre contre l'Ukraine.

La Chine joue également un grand rôle quant à l'incertitude qui pèse sur la scène du commerce international. Sa pression sur Taïwan, un tout petit pays de grande importance à l'échelle mondiale en raison de sa dominance dans l'industrie de la fabrication de semi-conducteurs, fait planer un doute concernant l'approvisionnement déjà difficile en puces électroniques. Le risque d'un nouveau conflit, qui entraînerait inévitablement les pays de l'Ouest, grandit de jour en jour.

Un nouveau gouvernement, n'importe où dans le monde, peut entraîner des conséquences sur notre économie. Les réglementations du président américain Joe Biden l'illustrent bien. Du jour au lendemain, le message de la Maison-Blanche est devenu « Achetez aux États-Unis », au détriment apparent des fournisseurs canadiens.

## Déficit d'approvisionnement

La pénurie mondiale de puces à semi-conducteur fait les manchettes depuis près de deux ans. Avec la reprise du marché de l'automobile en 2020, les fabricants de voitures n'ont pas été en mesure de renouveler leur contrat avec les fabricants de puces. La production a été confiée aux fabricants de composants électroniques, qui ont connu une forte hausse de la demande pendant la pandémie et les confinements. Cette incapacité à s'approvisionner a été empirée par des incendies dans des usines de fabrication de semi-conducteurs et des fermetures au Texas à la suite des conditions de gel en février 2021.

Toutes ces perturbations ont créé toute une tempête dans l'industrie des puces électroniques, qui aura vraisemblablement du mal à rattraper son retard au cours des prochaines années. Les fabricants de voitures ont été le plus touchés, mais cette pénurie a aussi des effets à l'échelle mondiale dans de nombreuses autres industries, dont celles de la santé et des applications informatiques évoluées.

Ce n'est là qu'un exemple d'une composante essentielle rendue difficile à s'approvisionner en raison de nombreux facteurs, mais il illustre bien comment une combinaison d'événements catastrophiques (feux, pandémie, météo) et un manque de planification peuvent avoir des effets répandus.



“

Marie Couture cite l'approche de C3 Solutions, qui ne se limite pas à ses logiciels bâtis sur des concepts fondamentaux en sécurité informatique, et la philosophie de l'entreprise en matière d'exploitation. En plus d'assurer la formation régulière du personnel sur l'hygiène des données et les protocoles de sécurité,

***« nous nous sommes aussi dotés d'une équipe responsable de la confidentialité et de la sécurité, composée de plusieurs membres importants du personnel et dont le mandat est de se pencher sur les problèmes de sécurité, d'examiner les préoccupations et d'assurer le suivi des progrès sur l'ensemble des activités associées à la sécurité au sein de l'entreprise ».***

Selon elle, il est important de veiller à ce que tous les fournisseurs qui ont accès aux données adoptent la même approche. Elle mentionne aussi l'importance de faire en sorte que le personnel soit formé pour éviter les attaques par piratage psychologique comme l'hameçonnage par courriel. Elle prévient cependant que les mesures de sécurité ne doivent pas être trop compliquées, sinon le personnel cherchera des façons de les contourner, ce qui vous exposerait aux brèches.

- Marie Couture

Analyste sécurité à C3 Solutions



## Chocs de prix

Même si elles arrivent normalement en même temps que d'autres problèmes, les augmentations soudaines constituent un risque important pour les chaînes d'approvisionnement. Pendant la pandémie, le coût d'expédition transpacifique d'un conteneur de quarante pieds a triplé, atteignant jusqu'à 20 000 \$ à un certain moment. Ces augmentations de prix sont difficiles à prévoir et mettent de nombreuses entreprises en péril, puisqu'elles ont du mal à absorber les coûts ou risquent de perdre des clients.

Actuellement, c'est la hausse soudaine du prix du carburant qui cause des perturbations. La flambée du prix du diesel, attisée en grande partie par la guerre en Ukraine, et la demande croissante en transport font augmenter les tarifs de transport routier et aérien. Ces dernières années, le prix de l'essence a augmenté de plus de 50 %, entraînant une hausse de l'inflation et des coûts associés à la logistique.

## Préoccupations concernant la sécurité

Un autre secteur de plus en plus préoccupant est la sécurité. Le vol de biens et d'équipement est une réalité préoccupante dans le domaine des chaînes d'approvisionnement, et les attaques informatiques deviennent dangereusement courantes. Le vol de marchandise a explosé pendant la pandémie, les conteneurs laissés sans surveillance étant devenus des cibles faciles pour les voleurs opportunistes. **La cybercriminalité a augmenté de 15 % entre 2020 et 2021, et les pirates s'attaquent de plus en plus aux petites et moyennes entreprises** ainsi qu'aux infrastructures essentielles et aux chaînes d'approvisionnement.

## Évaluation des risques

Le degré d'exposition aux risques varie en fonction du type de risque, alors il est important de comprendre comment chaque type pourrait influencer vos activités. Impossible de passer à côté : il faut prendre le temps d'examiner chaque maillon de votre réseau et réfléchir à la façon dont chacun pourrait être affecté par les différents types de risques abordés précédemment.

C'est un travail ardu. Les risques sont nombreux et vastes. Il faut ensuite évaluer leur probabilité. Comment savoir quand une catastrophe va frapper?

Comment deviner quand l'employé d'un fournisseur commettra une erreur catastrophique ou occasionnera une brèche de sécurité accidentelle? Il est impossible de tout prévoir.

Il existera toujours des défis associés à la visibilité de la chaîne d'approvisionnement. Des centaines de fournisseurs peuvent participer à la création de biens industriels ou de consommation complexes; il serait donc impossible de tous les cibler. Pour chaque article, il faudra nécessairement du temps pour établir la liste des fournisseurs, des matières premières au produit fini.



Selon la complexité de votre réseau, vous pourriez devoir recourir à une organisation externe spécialisée dans l'évaluation des risques. Mais cet investissement pourrait être très rentable si votre évaluation et votre planification vous permettent d'éviter des interruptions dans votre chaîne d'approvisionnement dans l'avenir.

## Stratégies de gestion des risques

Une fois que vous aurez compris l'étendue et la nature des risques auxquels vous faites face, vous pourrez prendre des mesures pour les gérer et les atténuer. La gestion des risques peut être aussi simple que de tenir à l'œil les développements, ou aussi complexe que de complètement repenser votre chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises de partout dans le monde examinent leurs réseaux d'approvisionnement pour évaluer les risques mentionnés ci-dessous, et bien d'autres. Voici quelques tactiques que vous pourriez adopter dans votre entreprise:

**Cultiver de bonnes relations avec vos fournisseurs locaux vous aidera à rester informés de potentielles perturbations. Prendre l'habitude de rester en contact avec les entreprises sur lesquelles vous comptez vous permettra de garder une longueur d'avance si elles subissent des perturbations dans leur propre production ou leur chaîne d'approvisionnement.**

### Gérer vos fournisseurs

Se fier sur des fournisseurs situés dans des pays éloignés représente un pari risqué. Malgré ces risques, certaines entreprises continuent de compter sur un seul fournisseur principal ou sur un seul marché pour la majorité de leurs intrants. Mais aujourd'hui, après avoir subi et constaté les perturbations dans le commerce international, les entreprises commencent à reconnaître le besoin de changer d'approche. Cela peut signifier de trouver de nouveaux fournisseurs ou de diversifier les régions où ils s'approvisionnent. Trouver des fournisseurs supplémentaires vous permettra de maintenir votre production ou vos ventes dans l'éventualité où une catastrophe interrompait les activités d'une entreprise, d'un pays ou d'une région sur lesquels vous comptez.

Plus près de vous, cultiver de bonnes relations avec vos fournisseurs locaux vous aidera à rester informés de potentielles perturbations. Prendre l'habitude de rester en contact avec les entreprises sur lesquelles vous comptez vous permettra de garder une longueur d'avance si elles subissent des perturbations dans leur propre production ou leur chaîne d'approvisionnement. Une petite conversation de temps à autre vous informera des facteurs sur lesquels vous pouvez agir. De plus, en affaires, il est toujours bon d'établir de bonnes relations.

### Délocaliser à proximité ou modifier l'approvisionnement

**Une autre solution au problème de fournisseurs éloignés consiste à rapprocher l'approvisionnement plus près de vous.**

De nombreuses entreprises adoptent des stratégies de délocalisation à proximité, c'est-à-dire qu'ils trouvent des fournisseurs moins éloignés. Alors qu'à une autre époque, l'approvisionnement « au moindre coût » signifiait souvent acheter des composants ou des matières premières dans des pays éloignés qui les vendaient à un coût inférieur, de nos jours, le coût du transport, les délais de livraison et les risques d'interruption de l'approvisionnement font en sorte que l'achat local est parfois le choix le plus économique.

La fabrication aussi peut être relocalisée à proximité. Une étude récente révèle que pour les

fabricants aux États-Unis, rapprocher les installations de production peut se traduire par de grandes économies pour les entreprises, tout en réduisant les risques. L'industrie des semi-conducteurs en est un bon exemple :

le fabricant de puces Intel déploie de grands efforts pour accroître rapidement ses capacités de production aux États-Unis.

### Créer de la redondance

Toujours avoir un plan B. Cela est particulièrement important dans le monde du transport. Lorsque les porte-conteneurs sont régulièrement coincés à proximité des ports en attente d'un poste d'arrimage, les cargaisons peuvent être retardées pendant des mois.

Il vous faut un plan de secours. Cela peut signifier de maintenir plus de stocks dans vos entrepôts, une approche qui s'oppose au modèle « juste à temps » auquel nous sommes habitués. Cela peut aussi signifier de comparer les coûts d'autres modes de transport, comme passer du transport maritime au transport aérien pour les déplacements intercontinentaux, ou du transport routier au transport ferroviaire, ou vice-versa.

### Surveiller les événements dans le monde

Prêter attention aux actualités peut être payant si vous avez un plan en place pour guider les réactions de votre organisation aux événements dans le monde. Si vous n'en avez pas le temps, beaucoup d'entreprises offrent des services d'alerte et de mise à jour pour vous tenir au courant des changements dans votre environnement d'affaires. De la conformité aux réglementations au suivi des risques politiques, en passant par la surveillance de l'achalandage et des capacités dans les ports, vous pouvez trouver l'information qu'il vous faut.

Les groupes industriels, comme les expéditeurs transitaires et les représentants du transport modal sont de bonnes sources d'information. Parmi ceux-ci, on compte notamment l'IATA, l'Association canadienne des transitaires internationaux, l'Association des chemins de fer du Canada et le Global Shippers Forum. Ils se tiennent au courant des événements à l'échelle locale et mondiale, au fur et à mesure qu'ils se déroulent, et vous pouvez généralement vous abonner gratuitement à leur infolettre.

Les entreprises peuvent maintenant recueillir des données à partir d'une multitude de sources : fournisseurs, clients, partenaires de transport, systèmes de gestion d'entrepôt, systèmes de suivi par GPS, bulletins de nouvelles mondiales, etc. À partir de ces données, elles peuvent ensuite déployer de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle (IA) pour détecter les signes avant-coureurs, établir des plans tactiques ou tester des plans d'action en cas de perturbations.

### Mettre à niveau vos outils technologiques

La transformation numérique est un sujet populaire de nos jours, et pour cause. **Les processus numériques sont plus rapides que n'importe quel humain quand il s'agit de suivre les actualités ou de rester organisés, à temps et en contrôle de vos données.** Les logiciels font rarement des erreurs et offrent un vaste éventail de services pour vous aider à rester en contrôle de votre chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises peuvent maintenant recueillir des données à partir d'une multitude de sources : fournisseurs, clients, partenaires de transport, systèmes de gestion d'entrepôt, systèmes de suivi par GPS, bulletins de nouvelles mondiales, etc. À partir de ces données, elles peuvent ensuite déployer de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle (IA) pour détecter les signes avant-coureurs, établir des plans tactiques ou tester des plans d'action en cas de perturbations.

**L'utilisation de la bonne technologie vous fournira la transparence nécessaire pour évaluer les risques et vos options en cas d'imprévus, en plus de renforcer votre collaboration avec vos fournisseurs.** Cela peut aussi vous aider à faire en sorte que toute votre chaîne d'approvisionnement fonctionne aussi efficacement que possible, réduisant ainsi le risque de ralentissements et de perturbations, y compris dans vos propres entrepôts.

Les applications logicielles qui vous permettent d'améliorer les communications sont un parfait exemple du genre de technologies actuellement utilisées pour réduire les risques. Le fait de pouvoir déterminer instantanément où sont vos chargements et quand ils arriveront élimine les jeux de devinettes et vous permet d'affecter le personnel nécessaire au bon endroit et au bon moment.

Prenons l'exemple d'un centre de distribution achalandé, qui gère potentiellement des centaines de chargements entrants et sortants au quotidien. Le déplacement de ces camions demande une grande planification, y compris l'heure d'arrivée au quai pour le chargement ou le déchargement ainsi que le personnel nécessaire pour effectuer le travail. En utilisant un logiciel comme C3 Reservations pour la gestion de rendez-vous aux quais, vous pouvez automatiser votre processus de réservation des créneaux pour tous ces camions. Ce qui était autrefois un processus manuel propice aux erreurs et aux risques devient une tâche gérée par un système de communication efficace entre le transporteur et l'expéditeur qui s'intègre parfaitement à vos activités.

De plus, en vous dotant d'un outil de communication supplémentaire, les chauffeurs des camions peuvent vous transmettre des mises à jour en temps réel. Cela signifie que vous saurez exactement quand le camion arrivera et que vous pourrez automatiser le processus de traitement à la guérite, et même diriger le chauffeur vers le bon quai. C3 Hive est un outil de visibilité qui vous offre cette vue d'ensemble et vous permet de réduire davantage le risque de congestion et d'erreurs dans la réception des livraisons et la planification des chargements sortants.

Ce sont des solutions comme celle-ci qui font de la numérisation un élément crucial dans la réduction des risques au sein de la chaîne d'approvisionnement. Plus les maillons de la chaîne sont connectés entre eux et plus la communication se fait efficacement entre les partenaires, mieux chaque personne est équipée pour répondre aux défis qui se présentent. Un événement auparavant imprévisible est maintenant prévisible, et les problèmes réellement inattendus peuvent être gérés lorsque tout le monde communique.

### Améliorer la sécurité

Les risques informatiques sont en hausse. Comme nous l'avons mentionné, il n'y a pas que les menaces physiques comme le vol et le piratage contre lesquelles il faut se prémunir, mais aussi les cyberattaques.

La sécurité physique peut être gérée en ajoutant des outils de visibilité numériques aux actifs comme les conteneurs, par exemple des dispositifs de suivi par GPS, ou encore des cadenas et des sceaux inviolables. Collaborer avec les exploitants de terminaux et les transitaires pour savoir où sont vos conteneurs est aussi un élément important, car les arriérés font en sorte qu'il faut parfois recourir au stockage hors site, où la sécurité n'est pas toujours aussi bien établie. Les voleurs peuvent accéder plus facilement aux conteneurs et avoir beaucoup de temps si la zone de stockage n'est pas bien surveillée, alors assurez-vous de faire vos devoirs et veillez à ce que vos actifs et votre inventaire soient bien protégés.

Dans le monde du numérique, la sécurité est primordiale. Selon Marie Couture, analyste sécurité à C3 Solutions, les pirates informatiques sont constamment à la recherche de nouvelles cibles. « Nous nous appuyons sur une chaîne d'approvisionnement efficace, et les pirates le savent. S'attaquer à la chaîne d'approvisionnement est une bonne façon de créer des perturbations dans l'ensemble de l'économie », indique-t-elle. Elle propose quelques bonnes pratiques pour protéger votre chaîne d'approvisionnement contre les cyberattaques.

Devant le recours grandissant aux outils numériques, il est essentiel de vérifier que les outils que vous utilisez sont bâtis avec la sécurité en tête. Marie Couture cite l'approche de C3 Solutions, qui ne se limite pas à ses logiciels bâtis sur des concepts fondamentaux en sécurité informatique, et la philosophie de l'entreprise en matière d'exploitation. En plus d'assurer la formation régulière du personnel sur l'hygiène des données et les protocoles de sécurité, « nous nous sommes aussi dotés d'une équipe responsable de la confidentialité et de la sécurité, composée de plusieurs membres importants du personnel et dont le mandat est de se pencher sur les problèmes de sécurité, d'examiner les préoccupations et d'assurer le suivi des progrès sur l'ensemble des activités associées à la sécurité au sein de l'entreprise. »

“

**Nous nous appuyons sur une chaîne d'approvisionnement efficace, et les pirates le savent. S'attaquer à la chaîne d'approvisionnement est une bonne façon de créer des perturbations dans l'ensemble de l'économie. »**

- Marie Couture,  
Analyste sécurité et  
coordonnatrice à la conformité  
chez C3 Solutions

Selon elle, il est important de veiller à ce que tous les fournisseurs qui ont accès aux données adoptent la même approche. **Elle mentionne aussi l'importance de faire en sorte que le personnel soit formé pour éviter les attaques par piratage psychologique comme l'hameçonnage par courriel. Elle prévient cependant que les mesures de sécurité ne doivent pas être trop compliquées, sinon le personnel cherchera des façons de les contourner, ce qui vous exposerait aux brèches.**

Et puisque les activités au sein des chaînes d'approvisionnement sont par définition chaotiques, elle fait également remarquer que les mises à jour logicielles ne sont pas toujours faites au moment opportun. « En ne faisant pas les mises à jour immédiatement, vous augmentez la vulnérabilité des utilisateurs et de votre entreprise aux brèches de sécurité de ces logiciels. Dès qu'un correctif est publié, les pirates savent qu'il existe une vulnérabilité pour ce point particulier, et il devient facile pour eux de chercher les entreprises qui n'ont pas mis à jour leur logiciel et qui utilisent encore la version qui contient cette faille, qu'ils vont chercher à exploiter », dit l'analyste sécurité.

Son troisième conseil vise à délaissier les logiciels existants non pris en charge qui ne sont plus supportés. « Ces logiciels sont vieux et obsolètes et ne sont peut-être plus pris en charge par l'entreprise qui les a émis. Parfois, l'entreprise n'existe même plus. Cela augmente les risques de brèches, car il n'y a plus de nouveaux correctifs pour ces logiciels. »

## Planifier

Tous ces éléments doivent être inclus dans un plan de gestion des risques. Une fois que vous avez évalué les risques, vous devez mettre au point un plan d'action pour assurer la continuité de vos activités dans l'éventualité où l'un de ces risques se présentait.

Ce n'est pas seulement un exercice théorique. La création d'un tel plan exige des conversations avec les travailleurs de première ligne, les fournisseurs, les transporteurs et les développeurs de logiciels afin de déterminer le moment où un risque devient une véritable menace, et les conséquences si aucune mesure n'est adoptée. Ensuite, créez des scénarios détaillés dans lesquels vous indiquerez ce qui doit être fait pour éviter que ces conséquences se concrétisent.

## Accroître la résilience

Enfin, sachez que vous ne serez jamais capables d'éliminer complètement les risques de votre chaîne d'approvisionnement. Il y aura toujours des facteurs externes incontrôlables qui menaceront de perturber vos activités.

Cependant, vous n'êtes pas impuissants devant ces événements; ne les laissez pas ruiner votre entreprise. En étant au fait de tout ce qui se passe dans votre chaîne d'approvisionnement et en analysant les facteurs qui l'influencent, vous pouvez mettre au point un plan pour limiter les effets de ces perturbations.

En tant que gestionnaire de chaîne d'approvisionnement, vous avez assurément un talent pour la planification. Après tout, c'est ce que vous faites au quotidien. Heureusement, les menaces que nous avons énoncées dans ce livre blanc sont déjà sur votre radar, et les solutions que nous avons proposées font maintenant partie de votre trousse à outils.

Gestion des risques : La gestion des risques en  
période de turbulence

# PARLEZ À UN SPÉCIALISTE DE C3

Demandez une  
démonstration

Visitez notre site web

Plus de 20 ans d'expertise • 1 200 sites à travers le monde •  
160 000 utilisateurs actifs dans le monde

Devant toutes les perturbations dans l'industrie  
ces derniers temps, vous sentez-vous en  
contrôle de votre chaîne d'approvisionnement?



## LIVRE BLANC

Dealing with Disruption:  
5 Ways the Supply Chain  
is Being Redefined (en  
anglais seulement)

Télécharger maintenant

## References

- [1] « What is supply chain risk management », Reciprocity.com, 22 février 2022. <https://reciprocity.com/resources/what-is-supply-chain-risk-management/>
- [2] « Managing Supply Chain Disruptions: U.S., U.K. Manufacturers Accelerate Procurement », Communiqué de presse d'Ivalua, 14 juillet 2022. <https://www.ivalua.com/press-releases/managing-supply-chain-disruptions-u-s-u-k-manufacturers-accelerate-procurement/>
- [3] « Can future epidemics be predicted? », John Drake, Forbes.com, 28 octobre 2021. <https://www.forbes.com/sites/johndrake/2021/10/28/can-future-epidemics-be-predicted/?sh=79b95bda3a78>
- [4] « Global food crisis looms as Ukraine struggles to export its grain after Russian invasion », Aleksandar Brezar, Euronews.com, 19 juin 2022. <https://www.euronews.com/2022/06/19/global-food-crisis-looms-as-ukraine-struggles-to-export-its-grain-after-russian-invasion>
- [5] « Over 1,000 companies have curtailed operations in Russia—but some remain », 30 juillet 2022, Chief Executive Leadership Institute de la Yale University. <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>
- [6] « On heels of protectionist State of the Union, Biden rolls out Buy American revamp », James McCarten, CTV News, 4 mars 2022. <https://www.ctvnews.ca/business/on-heels-of-protectionist-state-of-the-union-biden-rolls-out-buy-american-revamp-1.5805769>
- [7] « Factory blaze adds to computer chip supply crisis », Leo Kelion, BBC.com, 22 mars 2021. <https://www.bbc.com/news/technology-56486242>
- [8] « My kingdom for a chip: The semiconductor shortage extends in 2022 », Duncan Stewart, Arianne Bucaille, Dan Hamling et Gillian Crossan, Deloitte.com, 1er décembre 2021.
- [9] <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2022/semiconductor-chip-shortage.html>
- [10] « Companies see relief in falling spot rates for trans-Pacific freight », Augusta Saraiva, Bloomberg.com, 23 juin 2022. <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2022-06-23/supply-chain-latest-ocean-freight-rates-are-falling>
- [11] « Cargo theft up as thieves take advantage of increased traffic, idled shipments », Noi Mahoney, Freightwaves.com, 8 décembre 2021. <https://www.freightwaves.com/news/cargo-theft-up-as-thieves-take-advantage-of-increased-traffic>
- [12] « Cybersecurity in 2022 – a fresh look at some very alarming stats », Chuck Brooks, Forbes.com, 21 janvier 2022. <https://www.forbes.com/sites/chuckbrooks/2022/01/21/cybersecurity-in-2022--a-fresh-look-at-some-very-alarming-stats/?sh=5d4f6736b616>
- [13] « A practical approach to supply-chain risk management », Tucker Bailey, Edward Barriball, Arnav Dey et Ali Sankur, McKinsey & Company, 8 mars 2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/a-practical-approach-to-supply-chain-risk-management>
- [14] « Beyond China: US manufacturers are sizing up new and cost-efficient global footprints », PWC, juillet 2020. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/supply-chain-resiliency.html>
- [15] « Intel building two new US chip factories », Inside Logistics Online Staff, 28 septembre 2021, Inside Logistics. <https://www.insidelogistics.ca/manufacturing/intel-building-two-new-u-s-chip-factories-177328/>
- [16] « How to manage risk in turbulent times », Jacob Stoller, Inside Logistics, 17 juin 2022. <https://www.insidelogistics.ca/features/navigating-turbulent-times/>
- [17] « How to manage risk in turbulent times », Jacob Stoller, Inside Logistics, 17 juin 2022. <https://www.insidelogistics.ca/features/navigating-turbulent-times/>