

ÉTUDE DU MARCHÉ DE LOGISTIQUE SUISSE N°1/26

Informations générales

Marché de la logistique –
Aperçu global du marché
Top 100 des prestataires
de services logistiques

Thème principal 01

Concepts logistiques tournés vers l'avenir
à la lumière des droits à l'approvisionne-
ment et des goulets d'étranglement en
matière de capacités infrastructurelles

Thème principal 02

Transformation de l'informatique dans
la logistique – Défis structurels,
implications financières et lignes directrices
stratégiques



Contenu

03 Avant-propos

04 Informations générales

04 Marché de la logistique – Aperçu global du marché

14 Top 100 des prestataires logistiques

18 Thème principal 01

18 Concepts logistiques tournés vers l'avenir à la lumière des besoins d'approvisionnement et des goulets d'étranglement en matière de capacités infrastructurelles

30 Thème principal 02

30 Transformation de l'informatique dans la logistique – Défis structurels, implications financières et lignes directrices stratégiques

44 Organisme responsable



GS1 Switzerland
Monbijoustrasse 68
3007 Bern, Schweiz



Universität St.Gallen
(HSG) – Institut für Produktions- und Supply Chain Management (PSCM-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz



Jan Eberle
Head of Industry Engagement Logistics
GS1 Switzerland

La logistique se trouve aujourd'hui à un tournant : les incertitudes mondiales, un réseau d'infrastructures tendu et l'évolution des tendances en matière de consommation et d'emploi mettent les entreprises à rude épreuve, plus que jamais.

La première édition de l'étude sur le marché de la logistique montre toutefois clairement que les défis sont toujours aussi des points de départ pour l'innovation. Elle se concentre sur les évolutions qui marquent le marché suisse de la logistique dans son ensemble, qu'il s'agisse de la charge croissante sur les axes de transport centraux, des changements structurels dans le profil professionnel de la logistique ou des transformations technologiques qui seront déterminantes pour la viabilité future du secteur.

La présente étude combine des analyses statistiques du marché avec l'ex-

pertise et les évaluations pratiques des entreprises. Elle offre ainsi non seulement un aperçu factuel de l'évolution actuelle du marché, mais montre également comment les prestataires logistiques, les chargeurs et les acteurs politiques peuvent réagir à la complexité croissante. Elle met en lumière à la fois les conditions économiques générales et les domaines d'action concrets qui sont déterminants pour le développement des processus, des technologies et des infrastructures.

Nous remercions tous les experts qui ont contribué à cette édition par leurs connaissances, leur expérience et leurs évaluations. Nous vous invitons à réfléchir avec nous aux conclusions tirées et à participer activement à la conception de l'avenir de la logistique.

Votre équipe Étude de marché logistique Suisse


Jan Eberle



Marché logistique suisse – Aperçu global du marché

Informations générales



La présente édition de l'étude détermine la valeur du marché logistique suisse. Le calcul du marché global s'appuie sur une large base de données pour l'année 2024 et fournit en outre une estimation pour l'année 2025 ainsi qu'une prévision pour l'année 2026.

Le marché suisse de la logistique est évalué à partir de la triangulation de trois approches méthodologiques indépendantes les unes des autres, ce qui garantit une grande robustesse et fiabilité des résultats. La fourchette des résultats issus de ces trois approches méthodologiques fournit des informations sur la fourchette de valeur dans laquelle se situe le volume réel du marché de la logistique.

Sur la base de révisions rétroactives de la base de données des statistiques officielles, une légère correction du volume du marché logistique a été effectuée pour les années 2020 à 2024. Les ajustements, qui se reflètent notamment dans la correction de la croissance économique annuelle pour les années 2021 et 2022, ont une incidence sur les indicateurs pertinents pour le marché logistique.¹

Ainsi, les volumes de trafic pour les années 2020 et 2021 ont été légèrement augmentés, tandis que les valeurs pour l'année 2022 ont été légèrement révisées à la baisse. Seules des corrections marginales ont été apportées aux statistiques de l'emploi. En revanche, les corrections apportées aux chiffres d'affaires du secteur ont été particulièrement marquantes. Une baisse significative a été enregistrée pour la première année de la pandémie, 2020, tandis que les trois années suivantes, 2021, 2022 et 2023, ont fait l'objet de corrections à la hausse substantielles.

La révision des différents modes de transport se traduit par une légère augmentation du volume total du marché logistique pour les années 2021 à 2023 et par une réduction marginale pour l'année 2020.



¹ Bundesamt für Statistik (BFS), 2025-a

Trois méthodes indépendantes pour estimer la taille totale du marché suisse de la logistique

46,1 milliards de CHF (+1,4 %*)
Volume du marché logistique

A

Approche par l'offre : analyse des statistiques relatives au transport de marchandises

46,2 Mrd. CHF (+3,0%*)



B

Approche par le marché du travail : analyse des statistiques sur l'emploi

44,6 Mrd. CHF (+0,7%*)



C

Approche par la demande : analyse du chiffre d'affaires des entreprises et du secteur

47,5 Mrd. CHF (+0,7%*)



Illustration 1 : Trois méthodes indépendantes pour obtenir une estimation fiable du marché logistique suisse dans son ensemble

Valeur du marché suisse de la logistique pour l'année 2024

Pour l'année 2024, le volume total estimé du marché suisse de la logistique s'élève à 46,1 milliards de francs suisses, soit une augmentation de 1,4 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance marque une reprise par rapport à l'évolution de l'année précédente, où l'augmentation de 0,3 % entre 2022 et 2023 était marginale. Après les hausses très dynamiques des années 2021 et 2022, notamment dues à l'inflation, le marché de la logistique revient à la normale. La baisse de la demande mondiale n'a pas épargné la logistique suisse. Le tonnage transporté a enregistré une baisse d'environ 3 % en 2024. Néanmoins, le volume du marché s'est révélé résistant, notamment grâce à la légère augmentation des prestations de transport et à la hausse du chiffre d'affaires par tonne, sous l'effet de facteurs de coûts tels que l'évolution positive des salaires. Compte tenu de l'évolution globalement positive de l'économie, le marché suisse de la logistique se montre relativement robuste, même par rapport à d'importants partenaires commerciaux européens. À titre de comparaison, le produit intérieur brut de la Suisse a enregistré une hausse de 1,4 % en 2024.

Même si la situation en matière de personnel s'est détendue en 2024 et 2025, l'évolution des salaires dans le secteur de la logistique en 2024 reflète une pénurie persistante de main-d'oeuvre qualifiée dans ce secteur. La concurrence pour le personnel qualifié se tra-

duit par une augmentation des salaires. Par exemple, la Poste suisse, l'un des plus grands employeurs du secteur de la logistique, a convenu d'augmenter les salaires de ses employés de 1,7 % pour l'année 2024.²

En 2024, les prix des carburants se sont nettement détendus par rapport aux niveaux records de 2022. Alors qu'au milieu de l'année 2022, le prix du litre dépassait 2 CHF, en 2024, les prix annuels moyens se situaient entre 1,70 et 1,80 CHF par litre dans tout le pays. Cette évolution à la baisse a contribué à réduire sensiblement la pression sur la hausse continue des coûts de transport.^{3,4} Néanmoins, les prix des carburants sont restés nettement supérieurs à leur niveau d'avant 2020. L'indice des coûts du transport routier pour 2024 a ainsi affiché une hausse de 1,65 %, les prix d'achat plus élevés des véhicules ayant été identifiés comme le principal facteur à l'origine de cette augmentation.⁵

En 2024, l'inflation en Suisse a nettement reculé par rapport aux deux années précédentes et a eu un effet modérateur de 1,1 % sur l'évolution nominale du marché de la logistique. Dans le même temps, le pouvoir d'achat des consommateurs finaux s'est stabilisé. Tous ces facteurs ont une influence directe sur l'évolution du marché de la logistique. Ci-après, le volume total en valeur du marché suisse de la logistique est déterminé à l'aide de trois approches indépendantes.

L'évolution des salaires reflète une pénurie persistante de main-d'oeuvre qualifiée



² Post CH, 2024 ³ SRF, 2025 ⁴ Bundesamt für Statistik (BFS), o. D. ⁵ ASTAG, 2025

Rapprochement du marché logistique du côté de l'offre (A)



Une approche axée sur l'offre pour déterminer le marché suisse de la logistique repose sur une approche intégrée qui procède à une analyse complète du parc automobile, des volumes de transport, du chiffre d'affaires du transport et des coûts logistiques globaux. Le point de départ est le recensement de tous les véhicules et moyens de transport immatriculés en Suisse et à l'étranger qui fournissent des services de transport sur le territoire national. Ceux-ci sont systématiquement classés par mode de transport : route, rail, air et eau. Dans le domaine du transport routier, une distinction supplémentaire est faite entre les catégories de poids, le transport pour compte propre et le transport commercial.

L'étape suivante consiste à déterminer le chiffre d'affaires du transport, en attribuant aux véhicules routiers un chiffre d'affaires annuel en fonction de leur catégorie de poids et du type de transport. Ces chiffres d'affaires sont ensuite mis en relation avec le tonnage transporté par tous les modes de transport (y compris les pipelines). La taille du marché logistique est finalement déterminée par une extrapolation, dans laquelle les coûts de transport servent de base pour calculer les coûts totaux du secteur logistique. Selon la méthode de Schwemmer et Klaus (2021)⁶, les coûts totaux comprennent les coûts de transport, les coûts des activités de gestion des stocks et de transbordement, les coûts de planification et d'administration logistiques, y compris le traitement des commandes, ainsi que les coûts des stocks. L'extrapolation des coûts totaux repose sur l'hypothèse que les coûts liés à la gestion des stocks, au transbordement, à la planification logistique, à l'administration et aux stocks sont fonction du volume de transport. La répartition est effectuée sur la base de la clé de répartition déterminée par Schwemmer et Klaus (2021)⁷ sur le marché paneuropéen.

Une analyse détaillée des volumes de marchandises transportées en 2024 révèle une évolu-

tion contrastée. Les prestations de transport routier sont passées de 16,2 à 16,5 milliards de tonnes-kilomètres, tandis que le tonnage transporté a diminué de 345,4 à 337,3 millions de tonnes. Les baisses ont été particulièrement marquées dans le transport ferroviaire de marchandises : les prestations de transport ont diminué de 11,5 à 11,3 milliards de tonnes-kilomètres et le tonnage transporté de 67,1 à 66,2 millions de tonnes.

Le parc de véhicules a continué d'évoluer de manière robuste en 2024 et a enregistré une légère augmentation. Au total, 495 008 véhicules de transport de marchandises étaient immatriculés en Suisse en 2024, dont 446 140 camionnettes (+2,2 %) et 48 689 camions, dont le nombre est resté pratiquement inchangé. L'écart entre la baisse du tonnage et la stabilité, voire l'augmentation, des prestations de transport, ainsi que l'augmentation du parc de véhicules, indiquent un faible taux d'utilisation des capacités dans l'ensemble du secteur. L'effet dit « structurel » des envois – le passage à des envois plus petits, tels que les colis et en particulier les envois CEP – joue également un rôle. La livraison d'un colis individuel sur le dernier kilomètre entraîne des coûts plus élevés que le transport groupé de marchandises en vrac par rapport au tonnage transporté. Selon les données de l'association commerciale Swiss, le commerce électronique en Suisse a ainsi augmenté de 3,5 % en 2024 pour atteindre 14,9 milliards de francs suisses.⁸ Cette augmentation a contribué à une hausse du nombre de petits envois qui doivent être distribués avec précision sur le dernier kilomètre avant d'arriver au client final. Alors que le marché CEP en Suisse a enregistré une forte croissance de son chiffre d'affaires en 2024, les volumes transportés dans ce segment de marché ont légèrement diminué.⁹ Le segment B2C a enregistré une croissance significative, tandis que le segment B2B a légèrement reculé.¹⁰ Ce changement contribue à l'évolution positive du volume du marché en termes de valeur, malgré la baisse des volumes transportés.

⁶ Schwemmer & Klaus, 2021 ⁷ Schwemmer & Klaus, 2021 ⁸ HANDELSVERBAND.swiss, 2025 ⁹ Eidgenössische Postkommission PostCom, 2025 ¹⁰ HANDELSVERBAND.swiss, 2025

Le fait que les acteurs du marché suisse aient maintenu, voire augmenté, leurs capacités de flotte au cours des trois dernières années malgré une baisse de la demande souligne les perspectives positives à long terme pour le marché de la logistique. La propension à investir suggère que les entreprises considèrent la faiblesse de la demande comme un phénomène temporaire et ne s'attendent pas à un changement négatif durable du marché. En outre, la disponibilité des véhicules et du personnel joue un rôle stratégique, car en cas de

reprise du marché, une augmentation rapide des capacités n'est possible que dans une mesure limitée.

Plusieurs facteurs compensent la baisse du volume de marchandises. Ainsi, les augmentations des coûts des services logistiques enregistrées les années précédentes se sont poursuivies en 2024, mais de manière moins prononcée. L'indice des coûts du transport routier de l'ASTAG, qui sert d'instrument de fixation des prix, affiche une hausse de 1,65 % pour 2024.⁵ Malgré

une tendance clairement à la baisse, les niveaux des stocks sont restés élevés dans l'ensemble, ce qui a entraîné des coûts de stockage toujours élevés. Au total, l'approximation du côté de l'offre pour 2024 donne un volume du marché logistique de 46,2 milliards de francs suisses. Parmi les trois méthodes d'approximation, l'augmentation de 3,0 % par rapport à la valeur de l'année précédente est la plus élevée dans l'approximation du côté de l'offre.



Approche du marché global de la logistique via les personnes actives (B)

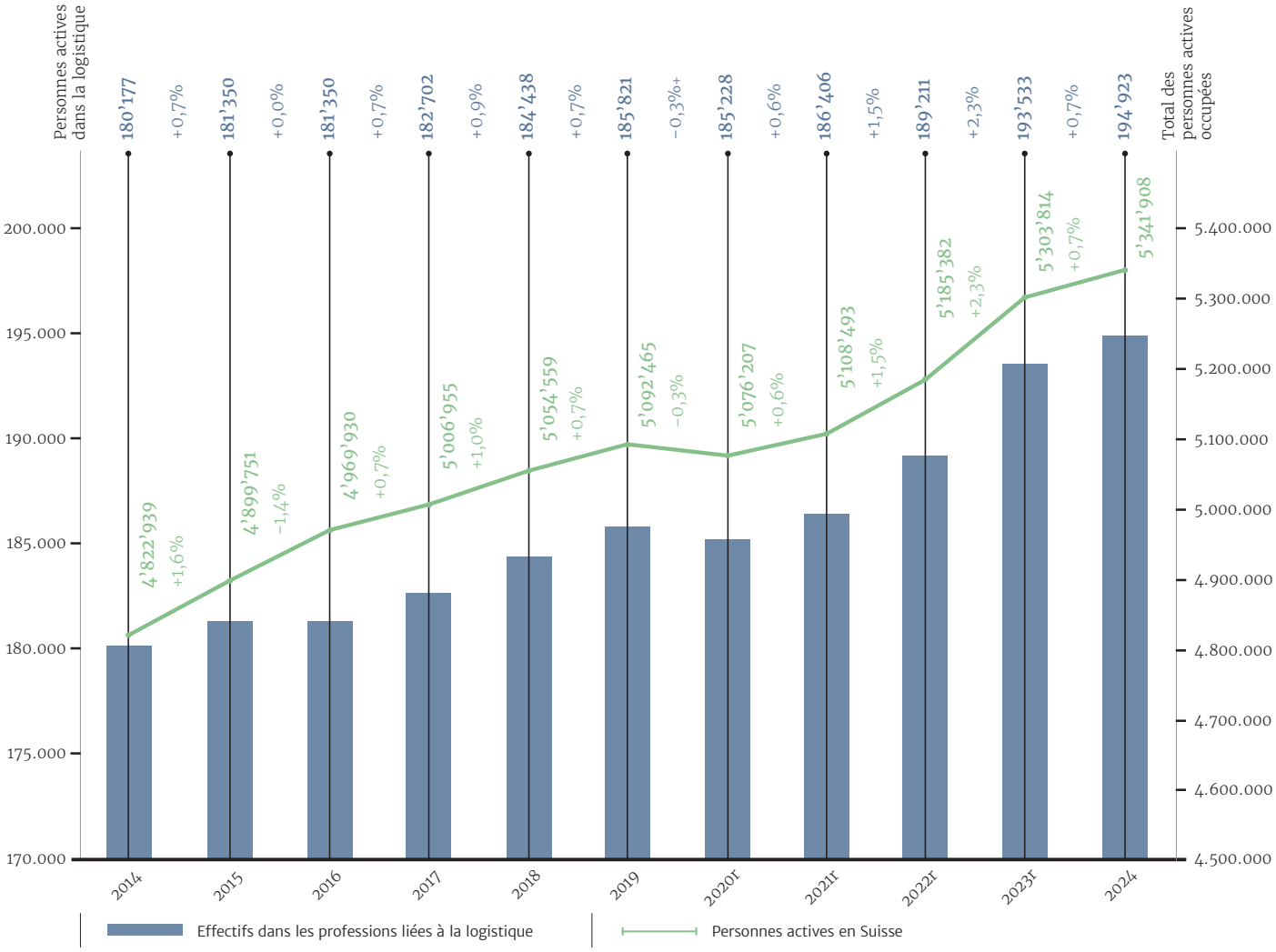


Illustration 2 : Évolution du nombre de personnes actives occupées dans des professions liées à la logistique en Suisse, en corrélation avec l'évolution globale du nombre de personnes actives occupées

La méthodologie utilisée pour estimer le volume total du marché suisse de la logistique à partir du nombre de personnes actives occu- pées repose sur une approche globale qui in- tègre des indicateurs liés au marché du travail. Le processus commence par le recensement du nombre total de personnes employées di- rectement et indirectement dans la logistique. Pour ce faire, on identifie les groupes profes- sionnels et on tient compte de leur part dans l'ensemble des personnes actives occupées en Suisse. L'étape suivante consiste à déterminer les rémunérations par groupe professionnel. Les salaires mensuels enregistrés statistique- ment sont augmentés de la cotisation patro- nale afin de déterminer le salaire brut effectif. Sur la base de ces données, une extrapola- tion du salaire annuel brut de chaque employé travaillant dans la logistique est effectuée par groupe professionnel.

L'étape suivante consiste à déterminer la va- leur ajoutée brute du marché de la logistique. Outre les coûts salariaux bruts annuels, ce calcul comprend également les impôts payés par les entreprises, les amortissements réali- sés, les intérêts sur le capital investi, le travail indépendant et les bénéfices des entreprises. Afin d'éviter les doubles comptages, les en- trepreneurs indépendants sont exclus du cal- cul. Enfin, la taille du marché de la logistique est déterminée en tenant compte des con- sommations intermédiaires d'autres secteurs, ce qui permet d'obtenir une image complète du marché.

En 2024, environ 195 000 personnes exerce- ront des activités logistiques directes et indi- rectes. Cela correspond à une augmentation de 0,7 % par rapport à 2023 et à une part stable d'environ 3,7 % des quelque 5,3 milli- ons de personnes actives en Suisse. Ce taux de croissance plus faible par rapport à l'ap- proche du côté de l'offre reflète la continui- té généralement élevée dans le domaine des ressources humaines du secteur logistique ces dernières années, qui est beaucoup plus sta- ble que les fluctuations du volume de mar-

chandises et du chiffre d'affaires du secteur. La continuité sur le marché du travail de la logistique se traduit par le fait que les entre- prises n'augmentent ou ne réduisent pas leurs effectifs dans la même mesure que le volu- me de marchandises et le chiffre d'affaires du secteur. Il y a plusieurs raisons à cela. D'une part, le personnel qualifié dans le domaine de la logistique est une denrée rare que les ent- reprises ne veulent pas abandonner à la lé- gère. D'autre part, les changements fréquents de personnel entraînent des coûts considéra- bles en termes de recrutement, de formation et d'intégration. En outre, la complexité cro- issante des processus logistiques et la numé- risation progressive nécessitent un personnel bien formé, familiarisé avec les systèmes et les processus spécifiques.

Outre l'évolution stable du marché de l'emp- loi, on constate une augmentation positive des salaires dans le secteur de la logistique. Dans le domaine des chauffeurs profession- nels et du personnel d'entrepôt en particu- lier, il existe depuis des années une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, qui est encore ag- gravée par l'évolution démographique. Bien que la pénurie de personnel se soit progres- sivement résorbée entre 2023 et 2025 (voir à ce sujet le numéro 3 de l'étude sur le mar- ché de la logistique 2025), les augmentations salariales initiées précédemment continuent d'avoir un effet. La valeur totale du marché logistique en Suisse peut être estimée à 44,6 milliards de francs suisses sur la base du rap- prochement du marché du travail. Par rapport à l'année précédente, le volume du marché ainsi déterminé a augmenté de 0,7 %. Cette augmentation modérée est inférieure à la cro- issance du rapprochement du côté de l'offre et reflète l'évolution plus stable du marché du travail par rapport à la volatilité des volumes de transport. Le rapprochement du marché du travail reflète ainsi la tendance structurelle à long terme du marché de la logistique, tandis que le rapprochement du côté de l'offre réagit davantage aux changements à court terme de la dynamique du marché.

Rapprochement du côté de la demande vers l'ensemble du marché logistique (C)

L'approche du marché global de la logistique du côté de la demande se concentre sur la ventilation systématique des chiffres d'affai- res des secteurs et des parts de coûts logisti- ques qui les sous-tendent. Dans cette appro- che, les coûts logistiques proportionnels au chiffre d'affaires sont attribués aux secteurs économiques respectifs. Le calcul des coûts logistiques au sein des différents secteurs s'effectue sur la base de la méthodologie ac- tualisée de Schwemmer & Klaus (2021)⁶, qui permet une attribution et une évaluation dif- férenciées et précises des coûts logistiques.

La taille totale du marché de la logistique est obtenue en additionnant les coûts logistiques de tous les secteurs. Cette approche reflète le rôle central de la logistique en tant que fonc- tion transversale dans l'économie suisse et tient compte des différents degrés d'intensité logistique. Celle-ci est par exemple nette- ment plus élevée dans le secteur de la cons- truction que dans l'industrie pharmaceutique.

L'analyse examine tout d'abord les chiffres d'affaires des différents secteurs, leurs inter- dépendances et la valeur ajoutée respective. L'année 2024 a montré une évolution hé- térogène de la valeur ajoutée brute dans les différents secteurs économiques. Certains secteurs économiques à forte intensité logis- tique n'ont affiché que des taux de croissance faibles, voire négatifs, ces dernières années. Cette évolution reflète la morosité de la con- sommation en Suisse en 2024 ainsi que les effets du franc suisse fort, qui a freiné les ex-

portations tout en rendant les importations moins chères.

La force du franc suisse a eu des effets ambi- valents sur la logistique en 2024. D'une part, il a freiné la demande à l'exportation, en par- ticulier dans les segments de marché sensib- les aux prix, ce qui s'est traduit par une baisse des volumes d'exportation. D'autre part, il a servi de tampon contre l'inflation importée et a limité les coûts des biens importés, y com- pris les carburants et les véhicules. En outre, il a rendu les achats à l'étranger attractifs pour les consommateurs suisses, ce qui a stimulé le commerce électronique transfrontalier. En 2024, le chiffre d'affaires du commerce élec- tronique à l'étranger a augmenté de 18 % par rapport à l'année précédente, principalement grâce aux envois de petits colis en provenance d'Asie.⁸

Au total, tous les secteurs en Suisse ont réali- sé en 2024 une valeur de production brute de 1'839 milliards de francs suisses, soit une augmentation de 1,4 % par rapport à 2023. Sur cette base, le volume de marché calcu- lé pour la logistique selon l'approche par la demande s'élève à environ 47,5 milliards de francs suisses, soit une légère augmentation de 0,7 % par rapport à l'année précédente. La méthodologie axée sur la demande reflète particulièrement bien l'impact des chan- gements dans la structure économique sur le marché de la logistique. Un glissement de l'industrie vers les services ou entre les indus- tries a également un impact sur la logistique.



⁸ HANDELSVERBAND.swiss, 2025



Évolution du marché de la logistique

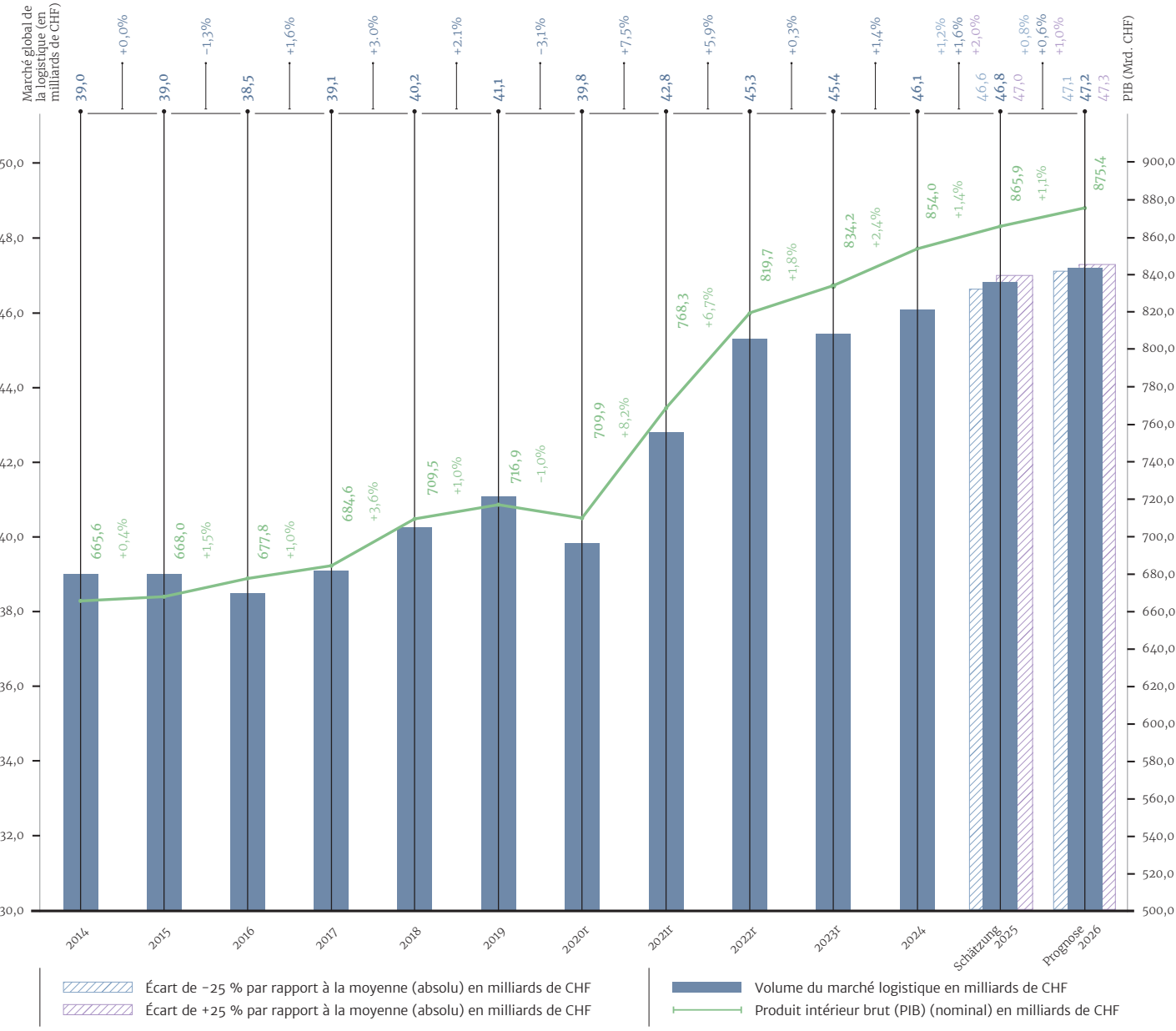


Illustration 3 : Évolution du marché global de la logistique en Suisse en corrélation avec le PIB

La triangulation pondérée de manière égale des trois approches méthodologiques donne pour le marché global de la logistique en 2024 une valeur moyenne de 46,1 milliards de francs suisses, ce qui correspond à une croissance du marché de 1,4 % par rapport à l'année précédente. La fourchette des résultats, comprise entre 44,6 milliards de francs suisses (approche du marché

du travail), 46,2 milliards de francs suisses (approche du côté de l'offre) et 47,5 milliards de francs suisses (approche du côté de la demande) donne une fourchette pour les estimations. Dans le contexte d'une évolution du marché légèrement positive à négative chez les principaux partenaires commerciaux européens de la Suisse, cette évolution positive de 1,4 % doit être considérée

comme le signe d'une bonne santé économique de l'économie suisse. Bien que la performance totale des transports routiers et ferroviaires en Suisse stagne à 27,9 milliards de tonnes-kilomètres en 2024, l'inflation sensible de 1,1 % selon les normes suisses a eu un effet à la hausse sur les prix et a donc soutenu nominalement le marché de la logistique.



La part du marché logistique en valeur dans le produit intérieur brut de la Suisse restera pratiquement inchangée en 2024 par rapport à l'année précédente, à 5,6 %. Au cours de la dernière décennie, cette part a fluctué entre 5,5 % et 5,9 %. Cette évolution stable reflète

Prévisions pour 2026

Les prévisions suggèrent que le marché suisse de la logistique devrait connaître une évolution légèrement positive dans un avenir proche. Certes, les taux de croissance exceptionnels enregistrés en 2021 et 2022, qui ont été largement influencés par les effets de rattrapage après la pandémie et par l'inflation, devraient rester inégaux pour l'instant. Compte tenu de la poursuite de la baisse du taux d'inflation, estimé à seulement 0,2 % pour 2025, on peut s'attendre à une normalisation.^{11,12}

Sur la base des prévisions conjoncturelles jusqu'en 2026, l'année 2025 devrait être aussi dynamique que 2024, avec une croissance estimée du PIB de 1,4 %. Le groupe d'experts chargé des prévisions conjoncturelles de la Confédération a calculé une reprise économique pour 2025, qui devrait également profiter au marché de la logistique.¹⁰ Avec une croissance estimée à 1,6 %, le marché de la logistique en Suisse devrait atteindre un volume de 46,8 milliards de francs suisses en 2025.

Pour 2026, on s'attend à un léger ralentissement de la croissance du PIB à 1,1 %, mais des incertitudes subsistent en raison des développements géopolitiques. Avec une prévision de croissance de 0,8 % pour l'ensemble du marché de la logistique, l'évolution positive reste légèrement en deçà de la dynamique économique globale. L'économie d'exportation suisse, qui représente traditionnellement une source importante pour le volume logistique, pourrait être affectée à long terme par des tendances protectionnistes telles que les

le lien étroit entre le marché de la logistique et le développement économique global et permet de conclure qu'il n'y a pas de changements structurels entre les secteurs plus ou moins intensifs en logistique.

droits de douane américains convenus.¹³ Dans le même temps, la forte économie intérieure de la Suisse, avec son pouvoir d'achat élevé et le commerce électronique en pleine croissance, continue d'offrir de solides perspectives de croissance pour le secteur logistique, même si ce n'est pas dans la même mesure pour tous les segments.

Il convient de rester attentif à l'importance de la durabilité en tant que levier dans la logistique suisse. La décarbonisation du transport de marchandises, l'électrification des flottes de véhicules et l'optimisation des itinéraires de transport afin de réduire les émissions de CO₂ figurent en tête des priorités de nombreuses entreprises de logistique, ne serait-ce que pour des raisons économiques. Les incitations réglementaires, mais aussi la demande croissante de solutions logistiques sans émissions de la part des clients, favorisent cette évolution. Les investissements dans la logistique verte continueront de représenter un poste de dépenses important dans les années à venir, tout en constituant un facteur de différenciation.

Le marché suisse de la logistique est à l'aube d'une phase de croissance modérée, marquée par des changements structurels liés à la numérisation, à la durabilité et à l'évolution des modes de consommation. La robustesse dont le marché a fait preuve en 2024 et 2025 malgré un contexte mondial défavorable laisse présager une évolution légèrement positive dans les années à venir.



¹¹ SNB BNS, 2025 ¹² Bundesamt für Statistik (BFS), 2025-b ¹³ Bundesamt für Statistik (BFS), 2025-c

Top 100 des prestataires logistiques en Suisse

Informations générales



Le classement des 100 premières entreprises se concentre sur le chiffre d'affaires des prestataires de services logistiques commerciaux.

Le classement des 100 premières entreprises donne un aperçu des plus grands prestataires logistiques de Suisse. Les entreprises logistiques étudiées sont classées en fonction de leur chiffre d'affaires et du nombre de leurs collaborateurs. Le classement distingue le chiffre d'affaires réalisé en Suisse et à l'étranger.

Les aspects suivants doivent être pris en compte :

- Le chiffre d'affaires est présenté au niveau de l'ensemble de l'entreprise. Les montants du chiffre d'affaires spécifiques à certains segments (par exemple, services CEP, colis) ne sont pas présentés séparément.
- Difficultés liées à l'identification et à la délimitation des éléments du chiffre d'affaires non liés à la logistique. Cela peut inclure des chiffres d'affaires qui ne sont pas directement liés aux prestations logistiques. Cela comprend par exemple :
 - Droits de douane payés pour le client et refacturés ultérieurement. Ceux-ci augmentent le volume d'affaires sans influencer réellement l'activité commerciale.
 - Chiffre d'affaires basé sur des activités commerciales ou représentant d'autres services à valeur ajoutée.
 - Prise en compte uniforme de la taxe sur la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires.
- Prise en compte multiple éventuelle des chiffres d'affaires (en raison de nombreuses interdépendances). Ce cas se produit notamment lorsque des prestations sont fournies à d'autres prestataires logistiques dans le cadre d'un modèle de sous-traitance.



Lors de l'interprétation des résultats, il faut également tenir compte du fait que le Top 100 ne reflète pas l'ensemble du marché logistique suisse, mais se concentre sur le chiffre d'affaires des prestataires de services logistiques commerciaux. Trois aspects en particulier font que le chiffre d'affaires réalisé par les entreprises du Top 100 est systématiquement inférieur à la valeur du marché logistique global :

Premièrement, les prestations logistiques propres des entreprises industrielles et commerciales ne sont pas prises en compte dans le Top 100. Il s'agit notamment des transports effectués avec leur propre flotte de véhicules ainsi que des structures de stockage et de distribution propres à l'entreprise. Cette logistique interne représente une part importante de l'ensemble des prestations logistiques en Suisse, mais ne génère pas de chiffre d'affaires pour les prestataires logistiques recensés et n'est donc pas prise en compte dans le Top 100.

Deuxièmement, la liste ne prend en compte que les cent prestataires logistiques ayant le chiffre d'affaires le plus élevé. Les chiffres d'affaires de nombreux petits et moyens

prestataires – et donc une partie importante du marché logistique suisse fragmenté – ne sont pas inclus dans le Top 100.

Troisièmement, les transports à l'exportation et à l'importation effectués par des entreprises logistiques basées à l'étranger ne sont représentés que de manière limitée. Cet effet est particulièrement pertinent car les prestataires logistiques étrangers ont tendance à être plus actifs dans le trafic transfrontalier avec la Suisse que l'inverse. En comparaison, les entreprises logistiques suisses ont une activité moins importante à l'étranger, de sorte que cet effet ne s'annule pas mutuellement. Une partie des prestations logistiques transfrontalières reste donc en dehors des statistiques du Top 100.

Dans ce contexte, le classement des 100 premières entreprises fournit une représentation structurée des principaux prestataires logistiques en Suisse, mais ne permet de tirer que des conclusions limitées sur la taille totale du marché de la logistique.

Le résultat du classement des 100 premiers prestataires logistiques en termes de chiffre d'affaires est présenté dans la figure 4.



La structure des entreprises est restée très stable au fil des ans. Le Top 100 est principalement occupé par des entreprises suisses, tandis que l'empreinte des plus grands prestataires logistiques internationaux reste modeste, même si certains d'entre eux renfor-

cent leur présence sur le marché. Seule une petite partie du haut du classement affiche un nombre d'employés à quatre chiffres. La majorité des entreprises comptent entre deux et trois chiffres, ce qui reflète la structure fragmentée et dominée par les PME du secteur.

Le top 10 est présenté ici.
Vous pouvez télécharger la liste complète ici :

> Top 100 liste 2026

Légende : (information fournie)
* Extrapolation/ estimation ** Informations provenant de bases de données/ sources accessibles au public
¹ Coopération/ groupement



Pos.	Entreprise			Groupe d'entreprises/ propriétaire		
	Nom	Chiffre d'affaires 2024 CH (en millions de CHF)	Collaborateurs 2024 CH	Nom	Chiffre d'affaires 2024 à l'échelle mondiale (en millions de CHF)	Collaborateurs 2024 dans le monde entier
01	Post CH AG (Logistik-Services)	4.358	21.042	Die Schweizerische Post AG	7.279	35.106
02	Planzer Transport AG	1.090	6.100	Planzer Holding AG	1.200	6.800
03	SBB Cargo AG	732	2.257	SBB AG	9.913	35.569
04	Bertschi AG	700	850	Bertschi Holding AG	1.020	3.200
05	Cargo24 AG¹	650	2.100			
06	Hupac SA	626	730			
07	Galliker Holding AG	605	3.500			
08	Rhenus Alpina AG	448	1.550	Rhenus SE & Co. KG	8.200	41.000
09	Fracht AG	320**	350**	Fracht Group	1.000**	2.700**
10	Camion Transport AG	280	1.500	Jäger Holding AG		

Illustration 4 :
Les 10 principaux prestataires logistiques sur le marché suisse de la logistique

Concepts logistiques tournés vers l'avenir à la lumière des besoins d'approvisionnement et des contraintes de capacité infrastructurelles

Thème principal 01



Le trafic voyageurs, très dense, occupe une grande partie des sillons disponibles.

La logistique entre évolution de la demande et capacité des infrastructures

La performance du système de transport suisse est une condition essentielle au bon fonctionnement des chaînes d'approvisionnement et à l'approvisionnement de l'économie et de la population. Les développements actuels montrent toutefois que la capacité des infrastructures de transport en Suisse atteint de plus en plus ses limites structurelles. L'étude du marché logistique suisse 03/2025 fait état d'une augmentation continue des heures d'embouteillage sur le réseau routier national : d'environ 7 700 heures en 2000 à plus de 55 500 heures en 2024. Au premier semestre 2025, une nouvelle augmentation de 14 % par rapport à l'année précédente a été enregistrée, la majeure partie étant due à une saturation systémique. Ainsi, dans de nombreuses régions et à certaines périodes, le réseau routier a déjà atteint ses limites.

Du côté du rail, la situation est la suivante : l'infrastructure offre en principe des capacités élevées, mais l'utilisation orientée vers la demande pour le transport de marchandises est en partie limitée par la disponibilité restreinte de sillons appropriés. Le trafic voyageur très dense occupe une grande partie des sillons disponibles, ce qui ne permet pas toujours un

Les développements actuels montrent que la capacité des infrastructures de transport en Suisse atteint de plus en plus ses limites structurelles.

transport de marchandises flexible. Toutefois, une planification prévisionnelle offre des possibilités de transports planifiables et ponctuels. Au niveau des infrastructures, les capacités des terminaux, la longueur des voies et la concurrence régionale pour les sillons constituent des facteurs limitants importants. Le goulot d'étranglement central du rail est donc moins sa capacité structurelle que sa disponibilité opérationnelle et temporelle.

Dans le même temps, les exigences en matière de logistique et de transport évoluent. Les consommateurs attendent des options de livraison rapides et personnalisées ainsi que des créneaux horaires flexibles. Les entreprises réagissent en développant leurs réseaux logistiques, en augmentant leurs capacités de livraison et en utilisant de nouvelles technologies. Les responsables politiques, quant à eux, définissent les conditions-cadres par le biais de réglementations en matière de transport, d'objectifs d'émissions ou de mécanismes d'incitation. Ces interactions s'inscrivent dans un réseau de relations dynamiques qui peut être représenté par le modèle triangulaire du marché, des entreprises et de la politique.



Les évolutions du marché, telles que la forte augmentation du commerce en ligne, entraînent une croissance du trafic B2B et surtout B2C, une augmentation du volume des colis et un nombre croissant de véhicules de livraison dans les zones urbaines. Les acteurs du marché réagissent en investissant dans de nouvelles capacités de stockage, du personnel supplémentaire, l'extension de leur flotte et des solutions d'automatisation et de numérisation. Cela accentue la pression sur les infrastructures de transport, ce qui entraîne à son tour des mesures politiques telles que les péages urbains, les restrictions d'accès ou les réglementations sur les émissions. Les

décisions prises dans l'un des trois domaines ont donc régulièrement des répercussions sur les deux autres, ce qui constitue une caractéristique centrale du secteur du transport de marchandises et un contexte essentiel pour l'examen des solutions futures.

Dans ce contexte, cette étude examine comment les défis actuels et futurs peuvent être relevés. Elle comprend l'analyse des limites de capacité, la présentation de concepts logistiques tournés vers l'avenir tout au long de la chaîne d'approvisionnement et la discussion de solutions à l'interface entre les entreprises, les consommateurs et la politique.

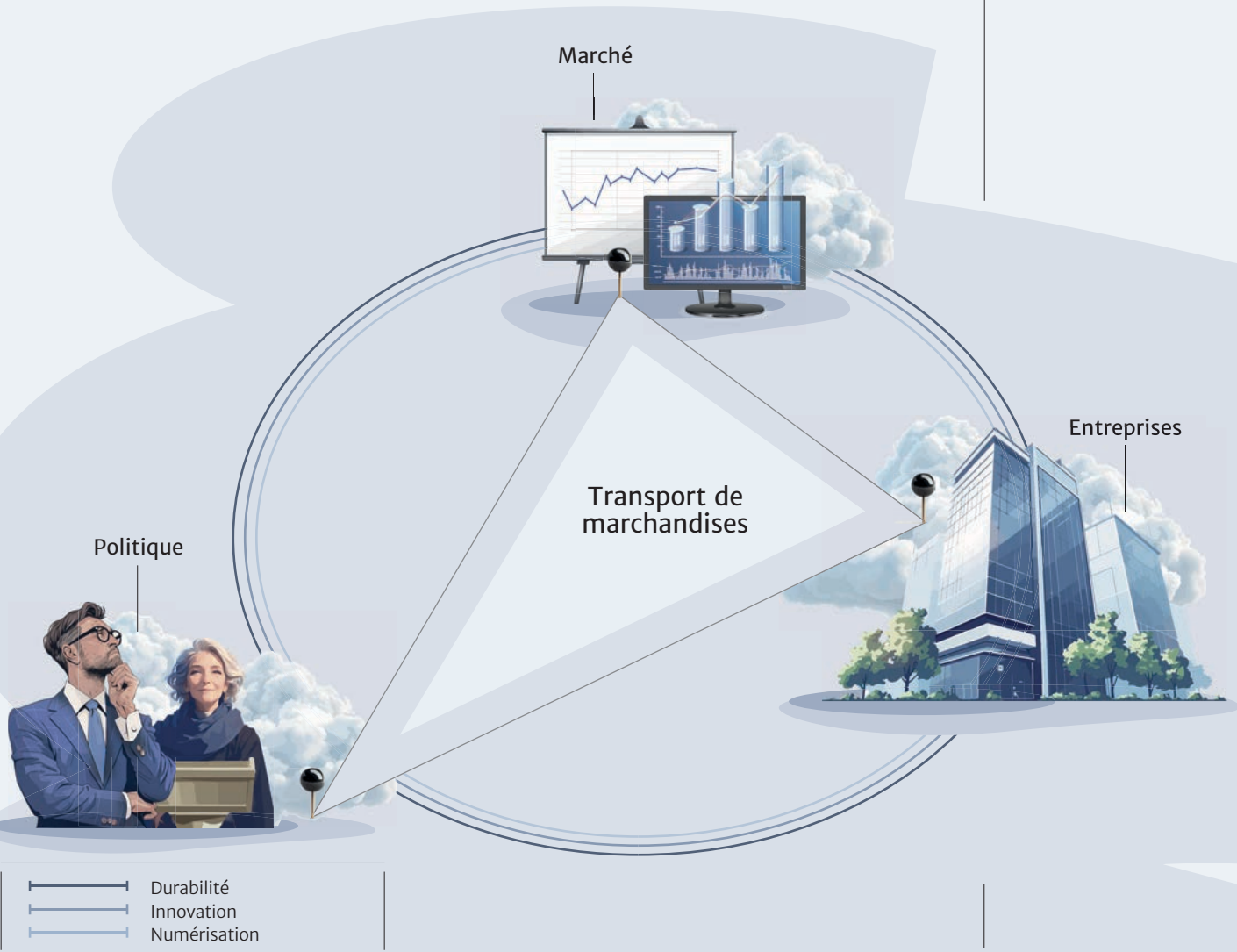


Illustration 1 :
Éléments du système dans le transport de marchandises entre durabilité, numérisation et innovation.¹

¹ Schöder et al., 2024

Conditions-cadres et goulots d'étranglement structurels

Évolution de la demande de transport jusqu'en 2050 :

Les perspectives de l'ARE en matière de transport pour 2050 (ARE, 2022) prévoient une croissance durable de la demande de transport. Dans le scénario de base, le transport de marchandises augmentera d'environ 30 % d'ici 2050, tandis que le trafic des camionnettes connaîtra une croissance particulièrement forte. Cela s'explique par la fragmentation croissante des envois logistiques, l'expansion du commerce en ligne et les changements dans la structure économique spatiale. La croissance du transport de personnes renforce la concurrence entre les capacités routières et ferroviaires, en particulier dans les zones urbaines et sur les axes de navetteurs.

Les projections montrent que les goulots d'étranglement existants ne pourront pas être complètement éliminés malgré les gains d'efficacité et les progrès technologiques. De plus, les mesures infrastructurelles ne produisent leurs effets qu'à moyen ou long terme, car elles impliquent des délais de planification et de réalisation longs. Dans ce contexte, outre le développement classique des infrastructures, les solutions opérationnelles, organisationnelles et axées sur la demande gagnent en importance.

Route – goulots d'étranglement dus à une surcharge structurelle :

La route est indispensable à l'approvisionnement en marchandises de la Suisse. Elle dispose de la densité de réseau la plus élevée de tous les modes de transport et constitue l'épine dorsale du système logistique, en particulier pour la distribution fine, les transports urgents et les pré- et post-acheminements vers les infrastructures ferroviaires et les terminaux. Dans le même temps, le réseau routier présente dans de nombreuses régions des

contraintes structurelles qui limitent de plus en plus ses performances. La surcharge systémique est un facteur central de congestion. Plus de 85 % des retards sur le réseau routier national ne sont pas dus à des perturbations temporaires telles que des accidents ou des chantiers, mais à la congestion. Celle-ci se produit principalement aux heures de pointe et touche à la fois le transport de personnes et de marchandises. Pour les processus logistiques, cela se traduit par une diminution de la prévisibilité, une augmentation des coûts et un besoin accru de marges de manoeuvre. Un autre goulot d'étranglement résulte de la pénurie croissante de surfaces. Les surfaces logistiques dans les régions métropolitaines et les agglomérations sont limitées et associées à des coûts élevés. Dans le même temps, les stratégies de densification dans les villes accentuent le conflit d'utilisation entre l'habitat, le travail, les transports et la logistique. Les zones urbaines font ainsi office de points de pression logistiques, où les restrictions spatiales et les contraintes de circulation interagissent de manière particulière.

À cela s'ajoute une flexibilité temporelle limitée. Les interdictions de circuler la nuit limitent les possibilités d'étaler le transport de marchandises dans le temps par rapport à d'autres pays européens. Les activités de transport se concentrent donc davantage aux heures creuses et aux heures de pointe, ce qui aggrave encore la congestion existante en Suisse. Dans l'ensemble, le réseau routier suisse est principalement caractérisé par un goulot d'étranglement quantitatif. Celui-ci se manifeste de manière visible sous forme d'embouteillages et de surcharges à certaines heures et est encore aggravé par la croissance de la demande, l'urbanisation et les exigences croissantes en matière de service.



Rail – goulots d'étranglement dus à la disponibilité des sillons et aux restrictions opérationnelles :

Du point de vue de la durabilité et de la capacité, le rail présente un fort potentiel pour le transport de marchandises. Il permet notamment, pour les volumes groupés, des transports efficaces sur le plan énergétique, à faibles émissions et performants sur des distances moyennes à longues. Les restrictions existantes résultent moins d'un manque de capacité structurelle que de restrictions qualitatives et opérationnelles.

Les résultats d'entretiens menés avec des experts du secteur montrent que la disponibilité de sillons appropriés constitue un facteur limitant essentiel du point de vue des utilisateurs. Sur les lignes très fréquentées, l'attribution des sillons est marquée par la forte demande du transport de voyageurs, ce qui limite la liberté de disposition en termes de temps et d'exploitation pour le transport de marchandises. Cela concerne en particulier les transports nécessitant des ajustements à court terme ou des temps de trajet variables.

Par rapport à la route, la flexibilité temporelle du transport ferroviaire de marchandises est moindre. Les changements dans les processus de production ou de distribution ne peuvent

être intégrés que de manière limitée dans les horaires existants. Dans le même temps, ce système favorise les modes de transport planifiables, cadencés et offrant une grande stabilité des processus. L'utilisation du rail dépend donc davantage d'une planification prévisionnelle et de flux de transport stables.

D'autres restrictions opérationnelles découlent des conditions-cadres infrastructurelles, notamment les capacités limitées des terminaux, les différentes longueurs de voies et les processus de triage et de manoeuvre complexes sur le plan opérationnel. Ces facteurs conduisent à une utilisation hétérogène de l'infrastructure ferroviaire au niveau régional. Les différences régionales sont très marquées. Alors que certains corridors et sites disposent de liaisons performantes, d'autres régions souffrent de contraintes structurelles qui limitent l'utilisation économique du transport ferroviaire de marchandises. Dans l'ensemble, le rail dispose de capacités structurelles substantielles, mais leur utilisation pour le transport de marchandises est limitée sur le plan opérationnel et temporel. Le goulot d'étranglement des capacités ferroviaires est moins perceptible que celui de la route, mais il a un impact comparable sur les performances du système :

« Sur la route, le goulet d'étranglement est visible sous forme d'embouteillages. Sur le rail, il est invisible, car il s'agit de sillons indisponibles. »

Dans ce contexte, l'accent est mis sur les concepts logistiques qui s'appliquent à l'ensemble de la chaîne logistique et visent à utiliser plus

efficacement les infrastructures existantes, à réduire les encombrements routiers et à accroître la résilience des systèmes logistiques.

Les concepts logistiques qui utilisent plus efficacement les infrastructures existantes sont au centre de l'attention.

Dynamiques du marché et tendances sociétales

La demande en prestations de transport et de logistique est fortement influencée par le comportement des consommateurs ainsi que par les conditions économiques et structurelles. Le secteur des biens de consommation, en particulier, a connu ces dernières années des changements qui ont eu un impact direct sur le volume du trafic, les exigences en matière de processus et la complexité des systèmes logistiques.

Le commerce en ligne restera un moteur de croissance à l'avenir. Au cours des trois premiers trimestres de 2025, le commerce en ligne B2C suisse a enregistré une croissance du chiffre d'affaires d'environ +9 % selon les données de l'Association suisse du commerce (2025), soit une accélération significative par rapport au commerce de détail stationnaire (+0,6 %). Cette croissance entraîne une augmentation du volume des envois, une fragmentation croissante des unités logistiques et un nombre plus élevé d'opérations de transport et de livraison. Par rapport aux structures de distribution classiques avec des flux de marchandises groupés, le commerce électronique génère ainsi un besoin nettement plus important en transports de proximité, en particulier dans les zones urbaines. Cette évolution entraîne non seulement une augmentation des volumes, mais aussi des exigences en matière de précision temporelle, de flexibilité et de fiabilité des processus logistiques, car

une part croissante des envois est livrée directement aux clients finaux.

Parallèlement, les options de livraison personnalisées continuent de gagner en importance. Les consommateurs attendent des délais de livraison courts, des créneaux horaires précis et des modes de livraison flexibles. Ces attentes favorisent la fragmentation des flux de transport et limitent la capacité de regroupement des processus logistiques. Sans adaptations, les livraisons à heure préférée renforcent notamment la concentration des activités de transport à certaines heures de la journée et contribuent à la formation de pics de demande. Sans mesures appropriées, cela conduit à une aggravation des goulots d'étranglement existants en termes de capacité et à une utilisation inefficace des infrastructures disponibles.

La croissance du commerce en ligne s'accompagne d'une forte intensité concurrentielle sur le marché CEP. Les acteurs du marché réagissent à la demande croissante et à la pression concurrentielle, entre autres, en développant leurs flottes, en augmentant le nombre de tournées et en renforçant leurs capacités de livraison. Ces adaptations entrepreneuriales augmentent l'utilisation des infrastructures de transport existantes et renforcent les contraintes systémiques, en particulier dans les régions densément peuplées.

Le commerce en ligne restera à l'avenir un moteur de croissance

Les dynamiques de marché décrites ci-dessus ont un impact direct sur le modèle triangulaire présenté dans la figure 1 (voir page 20), qui regroupe le marché, les entreprises et la politique. Les évolutions du marché entraînent des réactions entrepreneuriales sous forme d'augmentation des capacités, d'adaptation des processus et d'innovations en matière de services. Celles-ci ont à leur tour des répercussions sur le trafic, l'environnement et l'espace, qui entraînent des mesures de régulation et de contrôle politiques. Les décisions prises dans l'un des trois domaines influencent ainsi régulièrement les options d'action des autres acteurs.

Les résultats des entretiens menés avec des chargeurs et des prestataires de services logistiques montrent que, du point de vue des clients, ce sont surtout les délais de livraison courts et les livraisons à des heures préférentielles – souvent « le lendemain » et le matin – qui sont demandés. Sur le marché, des suppléments pour les délais ont été mis en place afin de compenser les contraintes de planification et les inefficacités qui en résultent. Les retours d'expérience indiquent toutefois que ces signaux de prix n'ont jusqu'à présent eu qu'un faible effet incitatif. Les prestataires logistiques continuent de signaler des pics de demande prononcés qui ont un impact négatif sur l'utilisation des capacités, la stabilité des tournées et l'efficacité opérationnelle.

Concepts logistiques durables tout au long de la chaîne logistique

Dans un contexte d'augmentation du trafic et des contraintes de capacité, l'accent est mis sur les concepts logistiques qui intègrent tous les modes de transport tout au long de la chaîne logistique. Ceux-ci visent à utiliser plus efficacement les infrastructures existantes, à réduire les encombrements et à ac-

D'un point de vue systémique, on observe ainsi un découplage entre les préférences individuelles en matière de livraison et l'efficacité économique globale. Si les décisions individuelles de consommation semblent rationnelles, elles conduisent, une fois agrégées, à une densification du trafic dans des zones sensibles en termes de temps et d'espace. Dans un contexte de sollicitation globalement élevée et croissante des capacités des infrastructures de transport et de logistique, la question se pose de plus en plus de savoir comment concevoir des systèmes logistiques qui tiennent compte à la fois de l'évolution des exigences du marché et des restrictions infrastructurelles existantes.

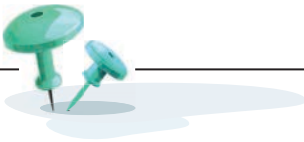
L'examen de modes de transport ou d'étapes de processus individuels n'est pas suffisant à cet égard. L'accent est plutôt mis sur des concepts logistiques qui s'appliquent à l'ensemble de la chaîne logistique et visent à réduire les effets sur le trafic et les capacités, à stabiliser les processus et à utiliser plus efficacement les infrastructures existantes.

Le chapitre suivant donne un aperçu de certaines approches pour des concepts logistiques durables tout au long de la chaîne logistique, de la logistique d'approvisionnement à la logistique de production et de distribution, jusqu'au dernier kilomètre.

croître la résilience des systèmes logistiques. Ci-après sont présentées de manière systématique une sélection d'approches tout au long de la chaîne logistique, de la logistique d'approvisionnement à la logistique de production et de distribution, en passant par le dernier kilomètre jusqu'au client final.



Illustration 2 : Points de départ pour la conception de concepts logistiques au sein des sous-systèmes logistiques spécifiques à chaque phase



Logistique d'approvisionnement

Défis :

Compte tenu des structures mondiales des fournisseurs, la logistique d'approvisionnement est largement dominée par les chaînes de transport internationales, qui empruntent principalement quelques corridors ferroviaires et routiers centraux. De plus, le transport fluvial sur le Rhin et, dans une moindre mesure en termes de volume, le fret aérien joue un rôle essentiel dans l'approvisionnement. Les retards sur ces axes ont un impact direct sur les processus de production et de planification.

Pistes de solution :

Une approche centrale consiste à développer des réseaux d'approvisionnement synchro modaux dans lesquels les expéditions sont planifiées de manière structurelle entre la route et le rail, et non en fonction de la situation. L'accent est moins mis sur la flexibilité à court terme que sur la stabilisation des flux de volume et l'amélioration de la prévisibilité.

La planification numérique des sillons et des horaires permet une coordination plus étroite entre les rythmes de production et les offres de transport. À terme, les créneaux horaires fixes peuvent être interprétés comme des créneaux logistiques de production dans lesquels des volumes groupés sont planifiés à la place d'envois individuels. Cela augmente la robustesse des flux d'approvisionnement internatio-

naux face aux perturbations à court terme. Le regroupement des flux d'importation sur quelques passerelles performantes contribue à soulager les terminaux et les axes principaux. En complément, la consolidation précoce gagne en importance dès le côté fournisseur, par exemple grâce à des transports collectifs régionaux ou à des points de consolidation en amont.

La réactivation et l'utilisation ciblée des voies de raccordement réduisent les processus de transbordement et renforcent l'intégration du rail dans les réseaux d'approvisionnement internationaux. À long terme, cela permettra de créer une colonne vertébrale sélective et performante pour le transport combiné, axée sur un petit nombre de relations très fréquentées.

Les clients exigent des délais de livraison courts (le lendemain).



Logistique de production

Défis :

Les sites de production sont généralement caractérisés par des exigences élevées en matière de temps d'approvisionnement. Dans le même temps, les voies d'accès aux zones industrielles sont fortement encombrées dans de nombreuses régions, tandis que les liaisons ferroviaires ne sont pas toujours disponibles en quantité ou en qualité suffisante. Ces conditions générales augmentent la vulnérabilité aux perturbations et rendent difficile la mise en place d'un trafic cadencé stable.

Pistes de solution :

Les systèmes de desserte régionaux, par exemple sous la forme de trains de banlieue pour le fret, permettent une liaison régulière et cadencée entre les sites de production et les principaux axes performants. La valeur ajoutée réside moins dans la vitesse maximale que dans la fiabilité et la répétabilité de l'approvisionnement.

Les concepts de boucles et de navettes stabilisent les flux de transport et réduisent la dépendance à l'égard des axes d'accès individuels. Les zones de production peuvent être considérées comme des clusters logistiques reliés ensemble au réseau de transport, plutôt que comme des sites individuels isolés.

Au niveau des usines, les solutions logistiques électrifiées et, à terme, autonomes offrent un potentiel d'amélioration de l'efficacité et de découplage des flux de matériaux internes des fluctuations du trafic externe.

Le goulot d'étranglement logistique se déplace ainsi de plus en plus vers l'interface entre l'usine et le système de transport, où la coordination et la synchronisation deviennent cruciales.

« Nous devons abandonner la réflexion axée sur les modes de transport au profit de systèmes interconnectés. »

Logistique de distribution et dernier kilomètre

Défis :

La logistique de distribution se caractérise par une forte densification temporelle et spatiale. Dans les zones urbaines en particulier, les activités de transport et de livraison se concentrent dans des créneaux horaires très courts. Les pics de charge se heurtent à une disponibilité limitée de l'espace, à des restrictions de circulation et à des exigences hétérogènes des destinataires, ce qui rend la planification et l'exécution très complexes. Avec la croissance du commerce en ligne et l'augmentation des envois B2C, le dernier kilomètre continue de gagner en importance dans la logistique de distribution. Il s'agit à la fois de la partie la plus coûteuse et la plus fragmentée de la chaîne logistique. L'efficacité de la logistique de distribution est donc de plus en plus dé-

terminée par l'organisation du dernier kilomètre.

Pistes de solution :

Une piste centrale consiste à dissocier dans le temps la distribution longue distance et le dernier kilomètre. Les centres de distribution régionaux et les hubs urbains servent alors d'interfaces entre les trajets principaux groupés et la distribution urbaine fine. Ils permettent de regrouper les livraisons en dehors des heures de pointe et d'organiser le dernier kilomètre indépendamment du trafic longue distance. L'utilité des hubs réside moins dans la réduction physique des distances que dans la stabilisation des processus de livraison et la réduction des encombrements simultanés.

Le rail peut jouer un rôle majeur dans la logistique de distribution sur les trajets principaux. Les systèmes Rail Express et les relations directes permettent de regrouper et de planifier les vagues de distribution sur le rail. Cela nécessite des points de transbordement performants et des processus standardisés, si possible automatisés. Les terminaux de transport combiné entièrement automatisés et les liaisons directes réduisent les manœuvres, augmentent la cadence et améliorent l'intégration du rail dans les processus de distribution où le temps est un facteur critique. Dans ce système, la route prend principalement en charge le pré- et le post-acheminement ainsi que la distribution fine.

Dans le domaine de la logistique de distribution urbaine, l'accent est mis sur l'organisation du dernier kilomètre. Les solutions hors domicile telles que les consignes à colis ou les points de retrait contribuent au regroupe-

ment des livraisons, à condition qu'elles soient stratégiquement placées (Wälchli & Pedrucci, 2025). En Suisse, ces concepts sont particulièrement efficaces lorsqu'ils sont situés le long des itinéraires de mobilité quotidiens, par exemple aux noeuds de transport public ou sur les lieux de travail. En revanche, l'installation de casiers à colis sur tout le territoire n'a qu'un potentiel limité, car les consommateurs suisses continuent de préférer la livraison à domicile.

En complément, des modèles différenciés de créneaux horaires et de prix agissent comme un mécanisme de contrôle de la demande. Des signaux de prix transparents permettent d'influencer les décisions de livraison et de répartir les heures de pointe. Le dernier kilomètre est ainsi organisé non seulement sur le plan opérationnel, mais aussi sur le plan comportemental.

Les terminaux intermodaux entièrement automatisés réduisent les manœuvres et améliorent l'intégration du rail dans les processus de distribution où le temps est un facteur critique.



Facilitateurs transversaux tout au long de la chaîne logistique

Les approches présentées ne déploient pas leurs effets de manière isolée au niveau des différentes étapes du processus. Leur faisabilité et leur efficacité systémique dépendent essentiellement de conditions-cadres générales qui transcendent les différentes phases. Ces thèmes transversaux ne doivent pas être considérés comme des mesures individuelles additionnelles, mais comme des leviers systémiques qui se complètent mutuellement et qui permettent de piloter, de faciliter et d'ancrer durablement l'utilisation des infrastructures existantes.

La tarification de la mobilité comme cadre de contrôle stratégique :

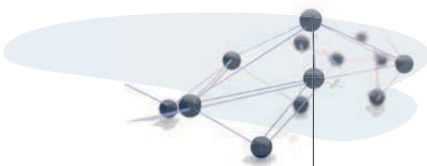
La tarification de la mobilité désigne la tarification des services de transport en fonction du temps, de l'espace ou de l'utilisation, dans le but de gérer la demande, d'utiliser plus efficacement les capacités et de réduire les pics de charge. Dans le transport de marchandises, la tarification de la mobilité ne doit pas être considérée principalement comme un instrument de recettes, mais comme un mécanisme de contrôle réglementaire. Grâce à des sig-

naux de prix différenciés dans le temps, les activités de transport peuvent être déplacées vers des créneaux horaires moins chargés et les pics de trafic routier et urbain peuvent être réduits. Des approches différenciées dans l'espace permettent de soulager de manière ciblée les zones sensibles. Pour la logistique, la tarification de la mobilité augmente l'attractivité des modèles de transport groupés, planifiables et découplés dans le temps.

La tarification de la mobilité renforce ainsi les concepts logistiques décrits précédemment. Le regroupement des volumes sur les axes principaux, le découplage temporel de la distribution longue distance et du dernier kilomètre, ainsi que l'utilisation d'options de livraison efficaces sont favorisés sur le plan économique, tandis que les utilisations inefficaces des infrastructures existantes deviennent relativement plus coûteuses. Sans un tel cadre de contrôle, les potentiels de gestion centraux restent inutilisés et les gains d'efficacité opérationnelle sont partiellement compensés par un comportement inchangé de la demande.

« À l'avenir, la gestion de la mobilité sera inévitable.

La question n'est pas de savoir si, mais quand. »



La numérisation comme condition opérationnelle :

La numérisation constitue la base opérationnelle pour la mise en oeuvre et le contrôle précis de concepts logistiques durables. Elle permet une transparence sur les situations en matière de trafic, de capacité et de demande et favorise la prise de décisions coordonnées tout au long de la chaîne logistique. Les données en temps réel sur la situation du trafic et des capacités ainsi que les outils de planification numériques intégrés améliorent la coordination entre la route et le rail, en particulier en ce qui concerne les capacités des sillons, des créneaux horaires et des terminaux. Les prévisions de la demande et des capacités ba-

sées sur l'IA contribuent à lisser les pics de charge et à stabiliser les processus de transport et de livraison.

En outre, la numérisation est une condition préalable essentielle à l'automatisation. Les terminaux de transport combiné entièrement automatisés, les processus de transbordement standardisés et les relations directement traitées dans le transport combiné ne peuvent être réalisés sans un contrôle numérique continu. La numérisation traduit ainsi le cadre de contrôle fixé par la tarification de la mobilité en processus opérationnels réalisables.

La politique en matière d'infrastructures et d'implantation comme ancrage à long terme :

La politique en matière d'infrastructures et d'implantation ancre à long terme des modèles d'utilisation efficaces dans le système. Elle revêt une importance particulière en raison des longs horizons de planification et de réalisation. Dans le transport ferroviaire de marchandises, l'accent est mis sur l'extension ciblée de terminaux de transport combiné performants et,

si possible, entièrement automatisés. Ceux-ci permettent des temps de transbordement courts, des fréquences élevées et un traitement fiable des flux de volumes groupés. En complément, les relations standardisées et directement gérées dans le transport combiné intérieur gagnent en importance afin de traiter les trajets principaux de manière efficace et planifiable.

Dans les zones urbaines, il est essentiel de garantir des espaces logistiques

adaptés. Les centres de distribution régionaux et les hubs urbains ont besoin de sites sécurisés à long terme afin de pouvoir remplir leur fonction d'interface entre la distribution longue distance et le dernier kilomètre.

L'objectif n'est pas un développement à grande échelle, mais un renforcement sélectif là où le regroupement, l'automatisation et une utilisation élevée des capacités sont réalistes.

Récapitulatif et conclusion

La présente analyse montre que les principaux défis auxquels est confrontée la logistique suisse résultent moins d'un manque d'infrastructures que de la densification croissante, dans le temps et dans l'espace, des processus de transport et de logistique. L'augmentation du volume des expéditions, les exigences élevées en matière de service et les capacités limitées font que les infrastructures existantes atteignent leurs limites, en particulier aux heures de pointe.

Les concepts logistiques durables ne misent donc pas principalement sur un développement supplémentaire, mais sur une utilisation plus efficace des systèmes existants. Tout au long de la

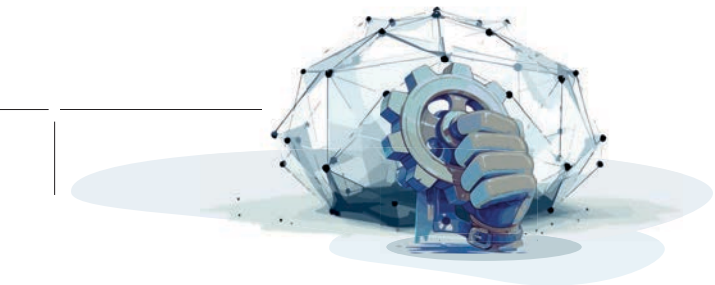
chaîne logistique, l'accent est mis sur le regroupement des volumes, le découplage temporel des processus de transport et de livraison, ainsi que sur une liaison plus étroite entre la route et le rail. À long terme, le transport combiné a le potentiel de jouer un rôle plus important qu'aujourd'hui en tant que colonne vertébrale efficace pour le transport groupé de volumes, tandis que la route tire parti de ses atouts dans le pré- et post-acheminement ainsi que dans la distribution fine. La logistique de distribution, y compris le dernier kilomètre, devient ainsi un levier central pour soulager les zones urbaines.

L'efficacité de ces concepts dépend largement des conditions-cadres gé-

rales. En tant qu'instrument de régulation, la tarification de la mobilité crée des incitations temporelles et spatiales pour une utilisation plus efficace des infrastructures. La numérisation permet la mise en oeuvre opérationnelle grâce à une transparence, une capacité de prévision et une automatisation améliorées, en particulier aux interfaces entre la route et le rail ainsi que dans les processus de transbordement automatisés. Une politique ciblée en matière d'infrastructures et d'implantation ancrage à long terme des modèles d'utilisation efficaces dans le système, l'accent étant mis sur des noeuds sélectifs et performants plutôt que sur un développement à grande échelle.

Dans l'ensemble, il apparaît que des améliorations durables dans le transport de marchandises ne peuvent être obtenues par des mesures individuelles ou des modes de transport isolés. Il est nécessaire d'avoir une compréhension intégrée du système, qui relie les exigences du marché, la logique opérationnelle et les conditions-cadres politiques.

Une logistique durable en Suisse signifie donc utiliser les infrastructures existantes de manière plus intelligente, orienter efficacement la demande et concevoir la logistique de manière cohérente comme un système global interconnecté.



Transformation informatique dans le secteur logistique – Défis structurels, implications financières et lignes directrices stratégiques

Thème principal 02



Les attentes croissantes des clients, le raccourcissement des cycles de vie des produits et l'instabilité des chaînes d'approvisionnement augmentent la pression sur les entreprises pour qu'elles agissent avec plus d'agilité et de réactivité.

L'informatique comme clé de la viabilité future de la logistique

L'informatique dans le secteur logistique traverse actuellement une phase de transformation profonde et inévitable. Les attentes croissantes des clients, les cycles de vie des produits plus courts et l'instabilité des chaînes d'approvisionnement augmentent la pression sur les entreprises, qui doivent faire preuve de plus d'agilité et de réactivité. Dans le même temps, les évolutions technologiques favorisent la mise en place d'architectures informatiques modernes qui ne se contentent plus de soutenir les processus, mais contribuent elles-mêmes à la création de valeur. Il devient donc essentiel de faire évoluer l'informatique d'une fonction de base axée sur la stabilité vers un moteur actif de la viabilité future et du développement commercial.

Il en résulte deux exigences structurelles fondamentales : premièrement, les systèmes doivent permettre de prendre des décisions pres- que en temps réel afin de pouvoir réagir de

manière appropriée aux fluctuations du mar- ché et des processus. Deuxièmement, la com- plexité augmente considérablement, car un grand nombre de fonctions spécialisées sont représentées numériquement tout au long de la chaîne de valeur. Les processus logistiques deviennent ainsi plus variables, tandis que l'environnement informatique évolue de plus en plus vers des architectures système modu- laires et interconnectées.

Les données jouent un rôle central. Leur ges- tion professionnelle et leur accès sécurisé et rapide deviennent de plus en plus essentiels compte tenu de l'augmentation des volu- mes de données, de la hausse des coûts, du manque de main-d'oeuvre qualifiée et de la multiplication des cybermenaces. Les défis structurels sont donc indissociables d'impacts financiers considérables. Les entreprises doi- vent les analyser et les gérer de manière ci- blée afin de rester compétitives à long terme.



„Pour plus d'informations sur le thème des cybermenaces, nous vous recommandons notre édition 2025-01 intitulée « Cyber-Bedrohungen und ihre Auswirkungen auf die Logistik- branche – von Prävention bis Reaktion ».



Rôle et évolution de l'informatique dans la logistique

Au cours des dernières années, l'informatique est passée d'une fonction de soutien à un rôle central dans la transformation numérique de la logistique. Aujourd'hui, elle est non seulement responsable de l'architecture, de la gouvernance et des principes des nouvelles solutions logicielles, mais elle veille également à ce que celles-ci puissent être intégrées dans l'architecture d'entreprise existante et contribuent à son développement. L'informatique prend ainsi en charge la gestion complète du cycle de vie des applications, y compris leur redéveloppement, leur exploitation et leur infrastructure.

Un moteur essentiel de ces transformations est la complexité croissante des paysages systèmes. Les technologies cloud et IoT gagnent en importance, mais se heurtent encore fréquemment, dans le secteur logistique, à des environnements sur site hétérogènes et à des systèmes hérités. La transition vers des architectures hybrides pose aux entreprises des défis en termes de latence, d'intégration, de sécurité des données et de contrôle des coûts. Parallèlement, les coûts de licence, d'infrastructure et d'intégration augmentent, de sorte que l'informatique joue de plus en plus un rôle de contrôle économique. Sur le plan opérationnel, l'informatique fait depuis longtemps partie intégrante des processus clés : les lacunes dans la chaîne d'approvisionnement sont généralement comblées par l'informatique, et le bon fonctionnement des systèmes est une condition préalable au bon

déroulement des flux de marchandises. L'optimisation des processus logistiques, de la numérisation des anciens processus papier à la mise en place de processus de bout en bout entièrement dématérialisés avec numérisation et saisie automatisée, ne serait pas possible sans l'informatique. L'objectif est toujours de rendre les processus plus efficaces et plus sûrs et de réduire la charge administrative. Parallèlement, les besoins en transparence et en échange de données augmentent considérablement. Les client·e·s s'attendent aujourd'hui à disposer d'informations en temps réel sur chaque étape d'une livraison (« logistique transparente »). Le volume des interfaces, des messages et des points de données croît de manière exponentielle, ce qui requiert des systèmes robustes, hautement disponibles et capables de passer à l'échelle. La transition vers des intégrations basées sur des API renforce encore cette évolution.

L'intégration croissante des processus logistiques dans les domaines amont tels que les achats, le demand management et la planification de la production conduit à un paysage système toujours plus interconnecté – à l'intérieur de l'entreprise comme tout au long de la chaîne de valeur. Les prestataires logistiques ne doivent plus seulement recevoir et traiter les données, mais sont de plus en plus tenus de les préparer pour leurs partenaires et leurs clients, afin de rendre possibles les processus internes de planification et de pilotage de ces derniers.

« Aujourd’hui, l’informatique agit encore largement comme automateur et facilitateur technologique. À l’avenir cependant – soutenue par l’IA et une automatisation accrue – elle va évoluer pour devenir un véritable accélérateur. »

interview, 2025



¹ Lakhamraju Varma et al. (2025)

En regardant vers l'avenir, l'informatique dans la logistique continuera de renforcer son rôle. La fusion de la technologie d'information (IT) et de la technologie opérationnelle (OT), l'emploi de la robotique, des calculateurs de flux de matériaux et de l'IA, ainsi que des exigences croissantes en temps réel, transformeront l'IT d'un simple facilitateur en accélérateur stratégique. Les processus déci-

onnels deviendront plus fortement pilotés par les données, avec l'humain « in the loop » principalement en instance de contrôle plutôt que de décision. Une logistique efficace deviendra ainsi de plus en plus un avantage concurrentiel propulsé par la technologie – et une IT fonctionnelle, une condition préalable critique pour les prestataires logistiques.

Les processus décisionnels seront davantage basés sur les données, avec « l'humain dans la boucle » principalement comme instance de contrôle plutôt que comme instance décisionnelle.



Défis structurels liés à l'environnement informatique dans le secteur logistique

L'environnement informatique dans la logistique est traditionnellement marqué par des systèmes centralisés et monolithiques, qui reflètent des structures hiérarchiques de planification et de décision. De la planification stratégique jusqu'au pilotage opérationnel, les processus à valeur ajoutée et les processus support sont orchestrés par des systèmes ERP, WMS et TMS fortement intégrés. Ces solutions sont certes considérées comme stables et robustes, mais elles offrent une flexibilité limitée. Face à l'augmentation des exigences en matière de diversité des produits, de capa-

cité de livraison et de résilience, les systèmes classiques, orientés vers des cycles de planification à long terme, atteignent de plus en plus leurs limites.

La dynamique croissante des réseaux de création de valeur logistiques exige des temps de réaction plus courts, une latence réduite entre événement et action, ainsi qu'une adaptabilité nettement accrue. Cela génère non seulement des changements technologiques, mais aussi des évolutions paradigmatiques organisationnelles.



La stratégie Best-of-Breed (BoB) consiste à sélectionner, pour chaque fonction métier spécifique, la meilleure solution logicielle spécialisée et à les combiner entre elles – plutôt que de dépendre d'une suite globale unique et intégrée...¹

Les entreprises réagissent à cela par un abandon progressif des architectures monolithiques (« solutions tout-en-un ») au profit de paysages système modulaires et interopérables. Les stratégies Best-of-Breed misent de plus en plus sur des composants logiciels spécialisés, complétés par des dispositifs décentralisés, des solutions IoT ou des IA basées sur des agents, tels que des assistants numériques pour le soutien opérationnel. Cette évolution permet une plus grande flexibilité technologique, mais entraîne simultanément une fragmentation accrue du paysage système. Les systèmes ERP demeurent le socle de l'informatique d'entreprise, mais ils sont de plus en plus complétés par des systèmes experts dotés de modèles de données hétérogènes, d'interfaces et de logiques d'intégration variées. L'effort requis pour éviter les redondances fonctionnelles, maintenir la cohérence des données de base et assurer la transparence de bout en bout augmente ainsi considérablement.

L'orchestration d'un paysage système de plus en plus fragmenté représente un défi central. Les applications disparates, les interfaces OT propriétaires ainsi que les relations « Master/Slave » non clarifiées compliquent une architecture cohérente et entraînent des redondances de données ainsi qu'une maintenance complexe des interfaces. Parallèlement, la

perméabilité des données devient une compétence critique. Des données de base centrales entretenues de manière unifiée – par exemple sur les véhicules, les produits ou les clients – sont indispensables pour éviter les redondances et garantir des processus stables et intégrés. Ces défis sont accentués par la loi de Conway : des structures organisationnelles décentralisées génèrent des solutions IT décentralisées. Des exigences divergentes et des responsabilités historiquement établies propulsent la fragmentation et entravent la standardisation et l'harmonisation du paysage IT.

De plus, s'ajoutent des trajectoires de transformation technologique telles que la migration vers le cloud ou vers des architectures hybrides. De nombreuses entreprises logistiques disposent encore d'infrastructures on-premise et de systèmes hérités importants, de sorte que les migrations imposent des exigences techniques et organisationnelles élevées. Les petites et moyennes entreprises atteignent ici rapidement leurs limites : dans une activité à faibles marges, un retard de transformation et d'investissement se constitue vite. Lorsque la migration vers le cloud, le remplacement de l'ERP, l'intégration du TMS et le raccordement IoT doivent être menés simultanément, les ressources IT, le savoir-faire et les moyens financiers nécessaires pour porter tous les projets en parallèle font souvent défaut.

« Nous constatons qu'environ un pour cent de l'effectif est employé dans le domaine informatique. Cela est plutôt faible, surtout dans la logistique où l'on est fortement dépendant de l'IT. Il convient donc d'examiner précisément comment utiliser au mieux les ressources disponibles. »

interview, 2025



² Bögelsack et al. (2022)

Un autre défi structurel réside dans la gestion des partenariats. Les entreprises doivent soigneusement évaluer quelles compétences et systèmes elles développent en interne (insourcing) et lesquelles elles externalisent auprès de fournisseurs spécialisés (outsourcing). Les décisions make-or-buy ne concernent pas seulement l'acquisition de logiciels, mais aussi la question de savoir si un savoir-faire interne suffisant existe pour piloter efficacement les partenaires externes. Sans expertise interne adéquate, le risque est de ne pas pouvoir contrôler les dépendances technologiques et contractuelles. Parallèlement, les entreprises doivent adapter en continu leur modèle opérationnel cible, de manière à ce que les responsabilités, les compétences et les structures

d'équipe restent cohérentes avec la stratégie numérique. Dans l'ensemble, il apparaît que les défis structurels dans le domaine de l'informatique logistique sont moins liés à un manque de solutions techniques qu'à des facteurs organisationnels, humains et liés à l'intégration. La flexibilité technologique, les architectures modulaires et les nouvelles technologies telles que l'IoT, le cloud et l'IA ouvrent de grandes perspectives, mais elles exigent également de nouvelles compétences, une gouvernance rigoureuse, une gestion professionnelle des partenaires et une feuille de route stratégique claire. La capacité des entreprises à combiner ces évolutions technologiques avec une structure organisationnelle solide et une stratégie informatique viable sera déterminante.

En 2024, les entreprises suisses de logistique ont consacré en moyenne 2 % de leur chiffre d'affaires aux coûts informatiques.

sondage, Top 100

Structures des coûts informatiques et optimisation dans la logistique

Les structures de coûts de l'informatique logistique sont fortement influencées par la stratégie d'approvisionnement et d'infrastructure respective et ne peuvent être généralisées que dans une certaine mesure. Les entreprises qui développent elles-mêmes une grande partie de leurs solutions ont des coûts nettement plus élevés en matière de développement logiciel, tandis que les organisations disposant de grands environnements sur site sont principalement grevées par les coûts d'infrastructure et de licence. Outre les frais de personnel, qui représentent la part la plus importante, en particulier dans les entreprises axées sur le développement interne, les dépenses liées aux centres de données, aux services cloud et aux services externes ont une incidence parti-

culière sur la structure globale des coûts. Une caractéristique centrale du secteur est sa forte dépendance à l'égard des infrastructures sur site, ce qui augmente notamment les coûts liés à la sécurité, à la maintenance et à l'évolutivité. L'utilisation croissante des services hyperscale (outils de travail, utilisation d'API, abonnements SaaS) fait passer ces coûts vers des modèles OPEX, mais entraîne en même temps de nouvelles dépendances et des possibilités de changement limitées. Dans le domaine des technologies de travail et de collaboration en particulier, les coûts de licence augmentent considérablement, parfois indépendamment du fait que toutes les fonctions apportent réellement une valeur ajoutée dans le domaine opérationnel.



Les hyperscalers sont de grands fournisseurs de clouds publics tels qu'Amazon Web Services, Microsoft Azure et Google Cloud, qui fournissent des infrastructures et des services cloud extrêmement évolutifs et disponibles dans le monde entier. Ils exploitent des centres de données standardisés à capacité quasi illimitée et permettent aux entreprises de fournir des ressources informatiques de manière flexible, automatisée et mondiale.²

Coûts informatiques en 2024 en pourcentage du chiffre d'affaires (%)

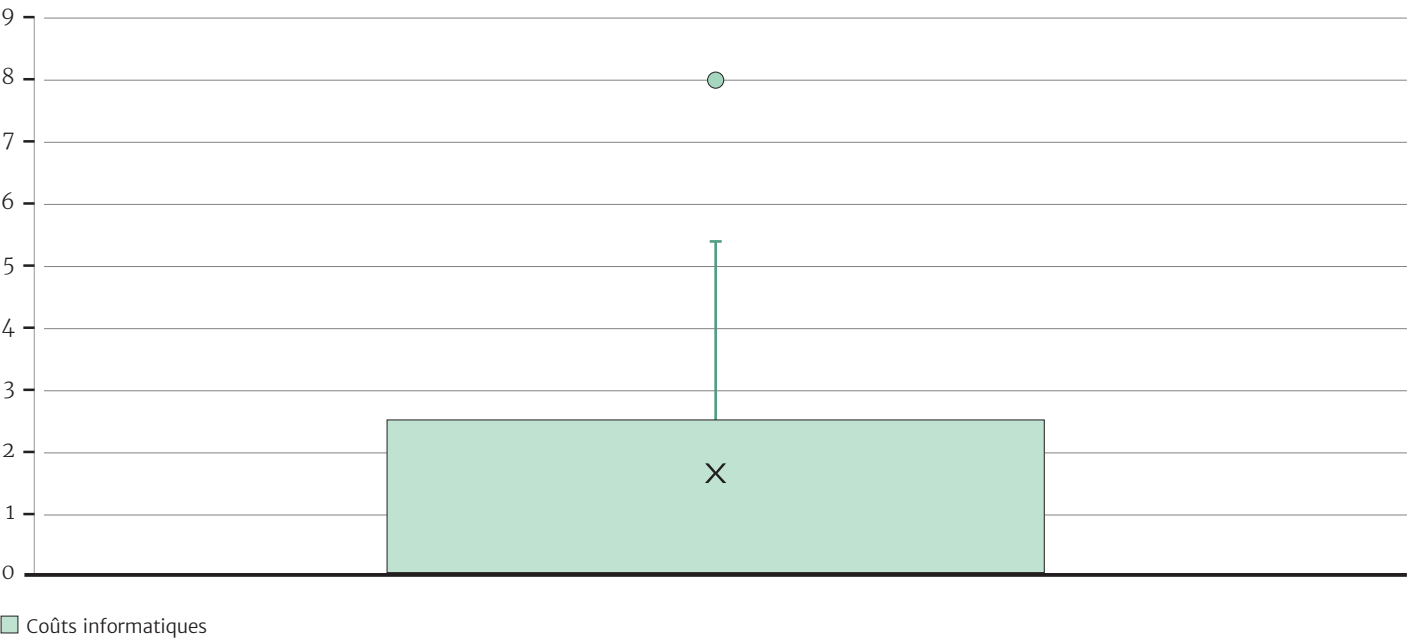


Illustration 1 :
À combien s'élèveront les coûts informatiques de votre entreprise en 2024, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires ?

Les données fournies par 30 entreprises suisses du secteur logistique montrent que certains facteurs de coûts liés à l'informatique occupent une place prépondérante. La majeure partie des coûts informatiques est consacrée au personnel informatique, qui représente pour de nombreuses entreprises entre un tiers et près de la moitié des coûts totaux, constituant ainsi le poste de dépenses le plus important. Le matériel et l'infrastructure, ainsi que la mainte-

nance et l'assistance, qui représentent généralement entre 15 et 20 % des coûts, sont également importants. Les coûts des licences logicielles se situent dans la moyenne, tandis que les dépenses pour les services cloud varient considérablement : certaines entreprises n'investissent que des montants modestes, tandis que d'autres dépensent des sommes très élevées pouvant atteindre plus de 60 %. En comparaison, les coûts liés à la sécurité informa-

tique sont moins élevés et s'élèvent à environ 10 % dans la plupart des entreprises. Des valeurs isolées notables attirent l'attention, en particulier pour les services cloud et les licences logicielles, ainsi qu'un pic élevé pour le personnel IT d'environ 50%, ce qui suggère des priorités d'investissement spécifiques, une forte dépendance au cloud ou aux licences, ou une organisation IT particulièrement intensive en personnel au sein de certaines entreprises.

La plus grande partie est consacrée aux dépenses de personnel informatique.



Répartition en pourcentage des coûts informatiques totaux par domaine (%)

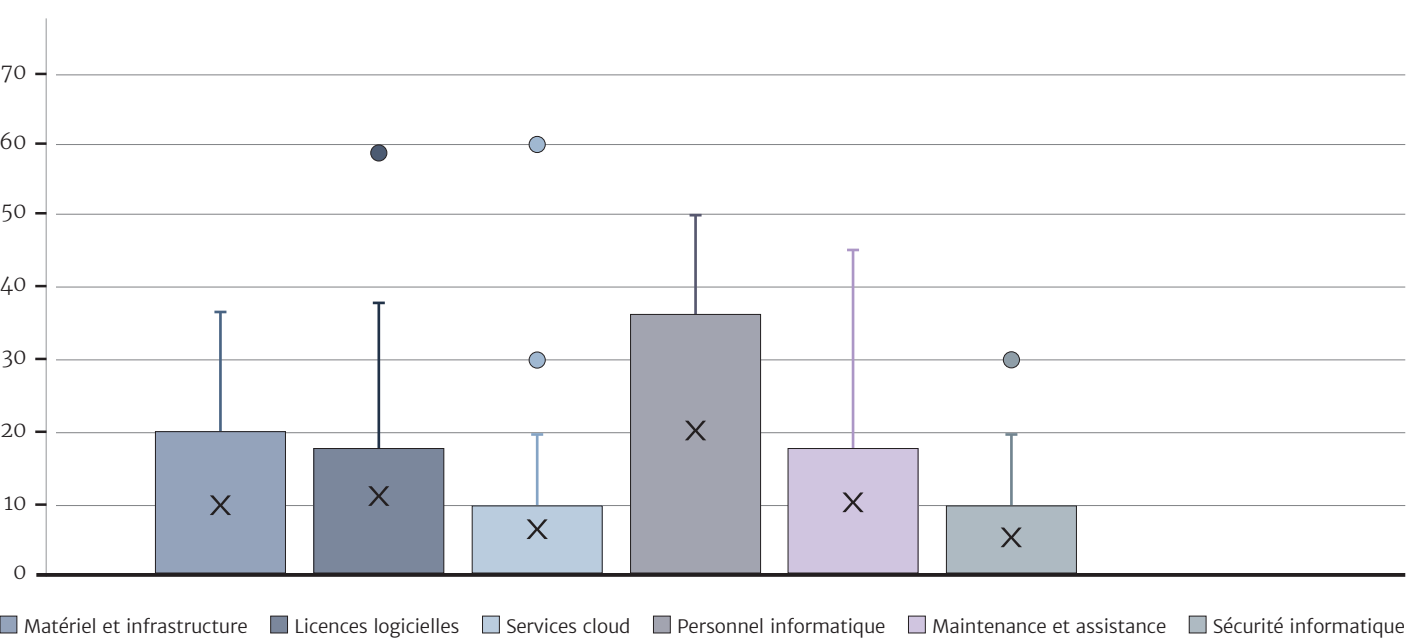


Illustration 2 :
Comment se répartissent vos coûts informatiques entre les domaines suivants (total = 100 %) ?

Pour optimiser leurs coûts, les entreprises de logistique misent sur plusieurs leviers complémentaires. Au niveau opérationnel, les processus informatiques sont standardisés et de plus en plus automatisés, par exemple grâce à des robots qui prennent en charge les demandes d'assistance, la gestion des connaissances ou les processus de routine simples, libérant ainsi des capacités. De plus, l'approvisionnement consolidé, l'utilisation de modèles et une architecture technique clairement définie créent des synergies qui réduisent efficacement les efforts répétitifs et les fonctions redondantes.

Parallèlement, la gestion professionnelle des contrats et des partenaires gagne en importance. Les entreprises accordent une attention croissante aux architectures modulaires afin de réduire les dépendances et aux mécanismes de tarification transparents dans les contrats logiciels, par exemple grâce à des modèles d'indexation.

Dans le même temps, les fournisseurs externes font l'objet d'un examen de plus en plus critique afin de concevoir des contrats qui garantissent la flexibilité, l'évolutivité et le contrôle des coûts à long terme. Cela vaut en particulier pour les services cloud, dont les avantages opérationnels sont souvent associés à des coûts de licence et d'utilisation difficiles à prévoir. Un autre levier central réside dans la gestion structurée de l'environnement système fragmenté. La standardisation basée sur des modèles, les plateformes communes et les composants architecturaux réutilisables créent une efficacité technique et organisationnelle, tout en permettant des écarts ciblés lorsque des exigences logistiques spécifiques l'exigent. Certaines entreprises poursuivent en complément le développement interne de systèmes centraux afin d'obtenir des solutions génériques et stables à long terme, qui peuvent être complétées de manière modulaire par des services externes

spécialisés. Une stratégie cloud pragmatique soutient cette approche : le cloud est utilisé là où il offre des avantages économiques, mais pas comme un principe dogmatique.

L'efficacité de toutes les mesures dépend en fin de compte d'un contrôle rigoureux. Cela inclut une remise en question régulière des solutions existantes, l'examen d'alternatives et une évaluation claire des avantages obtenus. Une gestion rigoureuse des licences et une répartition transparente des responsabilités sont tout aussi importantes pour éviter des coûts incontrôlés, par exemple liés à des progiciels faciles à souscrire. Lorsque cela s'avère judicieux, les dépenses sont regroupées grâce à des achats communs et des contrats-cadres. En outre, le développement en interne de processus clés critiques contribue à réduire la dépendance vis-à-vis de fournisseurs standard coûteux et à garantir une marge de manœuvre économique à long terme.

Transition vers le cloud : opportunités, risques et expériences

Le scepticisme initial à l'égard du cloud s'est nettement atténué. Le véritable défi réside dans la transformation elle-même : les migrations entraînent des coûts de projet élevés et, en période d'incertitude politique ou réglementaire, on assiste à des « fluctuations » qui poussent les entreprises à se tourner à nouveau vers des solutions sur site ou des serveurs dédiés pour des raisons de protection des données ou de souveraineté. On ne constate pas de tendance claire vers le « tout cloud » ou le « tout sur site » ; ce sont plutôt les architectures hybrides et multi-cloud qui s'imposent comme la norme, complétées par des solutions edge cloud dans la logistique et la production afin de répondre aux exigences de latence, par exemple dans les entrepôts ou sur les systèmes SCADA/PLC.

Dans le même temps, la dépendance vis-à-vis des hyperscalers et des grands fournisseurs de logiciels est perçue comme un risque majeur. De nombreux fournisseurs poussent leurs clients vers des modèles exclusivement basés sur le cloud grâce à leur politique produit et leurs cycles de publication, souvent avec des délais de migration serrés et des fenêtres temporelles peu réalistes pour un changement de technologie. Le verrouillage des fournisseurs se traduit ensuite par des augmentations de prix ultérieures, parfois considérables, auxquelles les entreprises ont du mal à échapper. À cela s'ajoute le fait que les pannes des grands fournisseurs de cloud

computing, bien que formellement conformes aux tolérances des SLA, entraînent des risques opérationnels et des répercussions importantes sur la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises de logistique. Une redondance complète des fournisseurs serait certes techniquement possible, mais elle est souvent difficilement gérable sur le plan économique et organisationnel. En revanche, le cloud présente des avantages considérables : une grande scalabilité, la possibilité de fournir très rapidement des ressources et de nouveaux services, ainsi qu'un niveau de sécurité que de nombreuses entreprises ne pourraient pas atteindre elles-mêmes. Les services de sécurité et d'infrastructure standardisés facilitent l'exploitation, mais modifient également les profils de compétences dans le domaine informatique : les « spécialistes serveurs » classiques sont moins sollicités, tandis que les architectes, les ingénieurs cloud et les experts en sécurité prennent de plus en plus d'importance.

Dans l'ensemble, l'approche basée sur les risques prédomine : les entreprises évaluent systématiquement l'innovation, la latence, le contrôle et la souveraineté numérique, puis décident en toute connaissance de cause quelles charges de travail seront transférées vers le cloud public, lesquelles resteront sur site ou en périphérie, et comment gérer la dépendance inévitable vis-à-vis des grands fournisseurs.

Le scepticisme initial à l'égard du cloud a considérablement diminué.



Gestion des licences et des services

La gestion des licences et des services est décrite comme un domaine d'action central et pertinent à long terme. Avec la forte position sur le marché de grands fournisseurs tels que Microsoft, SAP et d'autres hyperscalers, ainsi que la tendance aux modèles basés sur des abonnements et le cloud, la complexité des environnements de licences augmente considérablement. Le manque de transparence concernant le nombre réel de licences et leur utilisation est considéré comme particulièrement problématique. Dans de nombreuses entreprises, une « shadow IT » (informatique fantôme) très développée s'est mise en place, notamment parce que les services spécialisés acquièrent de manière indépendante des outils cloud ou des solutions SaaS. Si ceux-ci entraînent initialement des coûts apparemment faibles, ils conduisent à moyen terme à des applications redondantes, à des parcs de licences non coordonnés et à des coûts d'exploitation et d'intégration croissants.

Le cœur du problème réside souvent dans une articulation insuffisante entre les activités commerciales et l'informatique : si l'informatique n'est pas systématiquement impliquée dans le choix des outils et les décisions relatives aux licences, les chevauchements fonctionnels, les synergies et les économies d'échelle ne peuvent être ni identifiés ni exploités de manière ciblée. Les entreprises ayant atteint un niveau de maturité élevé en matière de gestion des licences relèvent ces défis grâce à des processus de gouvernance et d'approvisionnement clairs. Cela inclut des systèmes numérisés de

gestion des contrats et des licences qui enregistrent et surveillent systématiquement les contrats, les durées, les délais de résiliation et les licences associées. Dès la phase de négociation du contrat, une attention particulière est accordée au choix de modèles de licence adéquats (par exemple, modèles par utilisateur ou par utilisateur simultané) afin d'éviter toute augmentation des coûts ultérieure. Au niveau des utilisateurs finaux, des catalogues de services et des plateformes telles que ServiceNow sont utilisés pour permettre de demander des logiciels de manière standardisée, dans le cadre de processus d'autorisation clairs, d'une sensibilisation accrue aux coûts et de contrôles réguliers (par exemple, analyse des derniers accès, déclassement ou retrait des licences premium). En complément, des mesures techniques telles que les agents d'extrémité, le blocage d'URL, la surveillance des logiciels installés et la suppression des cartes de crédit d'entreprise pour les achats spontanés de logiciels réduisent le risque d'achats incontrôlés et de multiplication involontaire des licences.

Parallèlement, le risque de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur dans le contexte des licences reste difficile à éviter complètement, en particulier dans le domaine des grandes suites ERP monolithiques. Certaines entreprises tentent de contrer cette tendance en développant en interne des modules centraux et en utilisant des logiciels standard principalement pour des fonctions périphériques. Au niveau organisationnel, il apparaît clairement que des concepts différenciés de rôles

et d'autorisations constituent un levier décisif : les coûts de licence ne peuvent être optimisés de manière durable que si les processus, l'organisation et les rôles sont conçus de manière à ce que « pratiquement tout le monde n'ait pas besoin de tous les modules ». Des mesures de sensibilisation régulières des cadres et des employés aux coûts de licence et d'exploitation, ainsi qu'une gouvernance informatique clairement définie et soutenue par la direction, sont donc considérées comme des leviers essentiels pour contrôler les coûts et limiter les risques. Dans l'ensemble, il existe un goulot d'étranglement structurel lié à la forte dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs de logiciels et de leurs modèles de licence propriétaires.

Les effets de verrouillage des fournisseurs qui en résultent limitent considérablement la flexibilité technologique et la capacité d'innovation des entreprises de logistique. Des structures de licence complexes et parfois opaques compliquent la gestion centralisée et stratégique des ressources informatiques et contribuent à un manque de transparence des coûts ainsi qu'à une utilisation inefficace des systèmes existants.

Les coûts élevés des licences, associés à une gestion active des licences inexistante ou insuffisante, aggravent encore ce problème.



Stratégies informatiques futures dans le secteur logistique

En regardant vers l'avenir, on voit se dessiner une image de renouvellement continu tout en restant fidèle à ses principes. De nombreuses entreprises de logistique sont confrontées à la tâche de remplacer des systèmes anciens, parfois très personnalisés, qui ont évolué au fil des ans et dont l'architecture logicielle n'est plus adaptée aux exigences actuelles. Les questions stratégiques centrales sont les suivantes : faut-il miser à nouveau sur des logiciels personnalisés ou passer à des solutions standard ? Quelles en sont les conséquences sur les processus, l'organisation, la gestion du changement et l'exploitation ? De tels projets de remplacement sont considérés comme l'un des plus grands défis des années à venir.

Parallèlement, de nombreux groupes procèdent à une rationalisation systématique de leurs applications : des centaines, voire des milliers d'applications doivent être consolidées afin de réduire les coûts, de diminuer la complexité et d'harmoniser les processus, en particulier dans les domaines non différenciants tels que la finance ou les ressources humaines, tandis que dans les domaines clés tels que la logistique, les capacités différenciantes sont délibérément conservées. Sur le plan technologique, l'intelligence artificielle occupe une place centrale, mais dans une perspective très pragmatique et axée sur les avantages. La GenAI et les grands modèles linguistiques sont considérés comme particulièrement prometteurs lorsqu'ils permettent de résoudre des problèmes concrets : par exemple, pour fournir des instructions de travail multilingues à des effectifs hétérogènes, dans des solutions de tour de contrôle et des tableaux de bord pour une transparence de bout en bout, ou dans des scénarios de mise

en correspondance intelligente où les données provenant de plusieurs ERP hérités, bases d'articles, systèmes clients et fournisseurs. L'IA est moins considérée comme une révolution stratégique que comme un catalyseur permettant une meilleure utilisation des données et des processus. Il en va de même pour l'IoT, l'automatisation et l'économie des plateformes : ils élargissent considérablement les possibilités de l'informatique, mais modifient principalement la « voie vers l'objectif », et non les principes stratégiques fondamentaux.

Il apparaît également clairement que les stratégies informatiques dans le domaine de la logistique sont de plus en plus basées sur des principes plutôt que sur des détails. Les lignes directrices stables à long terme sont la stabilité, la sécurité, la compréhensibilité/utilisabilité et la pertinence économique de l'informatique, complétées par une flexibilité suffisante pour pouvoir suivre la stratégie de l'entreprise. L'informatique se considère clairement comme un prestataire de services pour les départements spécialisés et non comme une fin en soi : si le secteur d'activité « va à gauche », l'informatique doit pouvoir suivre. Dans le même temps, l'informatique doit être suffisamment opportuniste pour tester et exploiter les nouvelles technologies sans se laisser influencer par les modes à court terme.

L'accent n'est donc plus mis sur une feuille de route informatique rigide sur dix ans, mais plutôt sur un cadre de principes solide dans lequel des technologies telles que le cloud, l'IA, l'IoT ou les plateformes sont utilisées de manière ponctuelle afin d'optimiser l'équilibre entre les coûts, les performances et la viabilité des processus logistiques.

La informatique dans le secteur logistique devient plus critique, plus complexe et davantage axée sur les données pour une entreprise. La fragmentation est inévitable, mais il est essentiel de pouvoir la maîtriser.

Les coûts continuent d'augmenter, mais peuvent être contrôlés grâce à une architecture claire, une bonne gestion des licences et une coordination étroite entre l'informatique et la logistique.



L'accent est désormais mis non plus sur une feuille de route informatique rigide sur dix ans, mais sur un cadre de principes solide au sein duquel des technologies telles que le cloud, l'IA, l'IoT ou les plateformes sont utilisées en fonction de la situation.





ASTAG. (2025).

ASTAG–Strassentransport–Kosten–index per 01.01.2026.
Consulté le 02.12.2025
https://www.astag.ch/fileadmin/Files/Bilddatenbank–Stock/1–Wissen/3–Betriebswirtschaft/Be–rechnungsgrundlagen/Strassen–transport–Kostenindex/251107–ASTAG_Index_2026_Indi–ce_2026.pdf

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025–a).

04 Volkswirtschaft: Volkswirtschaft–liche Gesamtrechnung der Schweiz im Jahr 2024.
Consulté le 19.11.2025
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/rm/home/statisticas/economia–publica.gnpdetail.2024–0726.html>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025–b).

Konjunkturprognose: Prognose Schweiz.
Consulté le 16.12.2025
<https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Wirtschaft/Wirtschaftslage/Konjunkturprognosen/2025–4–kt–prognose–seco.pdf.download.pdf/2025–4–KT–Prognose–SECO.pdf>

Bundesamt für Statistik (BFS). (2025–c).

Medienmitteilung: Konjunkturprognose: US–Zölle belasten Schweizer Industrie, Unsicherheit bleibt hoch.
Consulté le 19.11.2025
<https://www.news.admin.ch/de/newnsb/6WglYKFGzzITbMjF–PSq6U>

Bundesamt für Statistik (BFS). (o. D.).

Landesindex der Konsumenten–preise.
Consulté le 26.11.2025
<https://lik–app.bfs.admin.ch/de/lik/rechner?periodType=Monat–lich&basis=AUTO&start=11.2024&ende=11.2025>

Eidgenössische Postkommission PostCom (2025).

Jahresbericht 2024.
Consulté le 26.11.2025
https://www.postcom.admin.ch/inhalte/PDF/Jahresberichte/JV2024/Jahresbericht_Postcom_DE.pdf

HANDELSVERBAND.swiss. (2025).

Schweizer Online–Konsum wächst im Jahr 2024 erneut um 3,5 Prozent – Grösste Gewinner CH–Marktplätze.
Consulté le 26.11.2025
<https://handelsverband.swiss/news/schweizer–online–konsum–waechst–im–jahr–2024–erneut–um–3–5–prozent–groesste–gewinner–ch–marktplaetze/>

Post CH. (2024).

Medienmitteilungen: 1,7 Prozent mehr Lohn für die Postmitarbeitenden.
Consulté le 26.11.2025
<https://www.post.ch/de/ueber–uns/aktuell/2024/1–7–prozent–mehr–lohn–fuer–die–postmitarbeitenden>

Schwemmer, M. & Klaus, P. (2021).

TOP 100 in European Transport and Logistics Services 2021/2022.
Consulté le 04.11.2025
DVV Media Group.

SNB BNS. (2025).

Bedingte Inflationsprognose der SNB.
Consulté le 02.11.2025
<https://data.snb.ch/de/topics/snb/cube/snbiprogq>

SRF. (2025).

Tanken in der Schweiz: Wo Sie 2024 den Tank am günstigsten und wo am teuersten füllten – eine Analyse von rund 3500 Schweizer Tankstellen.
Consulté le 26.11.2025
https://www.srf.ch/news/schweiz/benzinpreis–schweiz–das–waren–2024–die–guenstigsten–tankstellen–im–land?srg_shorturl_source=benzinpreise

ARE (2022).

Schweizerische Verkehrsperspektiven 2050 – Schlussbericht.
Consulté le 15.11.2025
<https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien–und–publikationen/publikationen/verkehr.html>

Handelsverband.swiss (2025).

Umsatzentwicklung Schweizer Detailhandel im ersten Halbjahr 2025: Gesamt +0.4% | Online +8%.
Consulté le 03.12.2025
<https://handelsverband.swiss/news/umsatzentwicklung–schweizer–detail–handel–im–ersten–halbjahr–2025–gesamt–0–4–online–8/>

Schöder, D., Häberle, L. & Stölzle, W. (2024).

Güterverkehr in der Gesamtschau der Wirkungszusammenhänge. In W. Stölzle, D. Schöder & L. Häberle (Hrsg.), Güterverkehr kompakt (2. Aufl., S. 395–397). De Gruyter Oldenbourg.

Wälchli, T. & Pedrucci, T (2025).

trategic Adoption of Out–of–Home Delivery in European Parcel Logistics.
Consulté le 07.12.2025
https://cdn.website–editor.net/s/9e0075c296864300be7d5ca05076f095/files/uploaded/OOH+Study+Paper+2025+vFinal.pdf?Expires=1769712208&Signature=PhTmlXuL5oYal5vQhQ522Zanqv2SkTjkEqfhTXP–d3sDiNEj6MrnfystYAqqf9FKOlCrFOTGioosLxzfuq7jhEjFZ1n–2V%7ElwVWUqdKZBABoZTjOrgyuaUp8%7EwaMsDUH2ewbAnM6fgUQ5heuoHVsXobjZpuBjdfCIQ8Zkc9nZavtMem1KMda7GAtporP8tRYDaXhOpzHmtgMnDDwbOSC8WUh5O–ZU%7E72Zj9MR2lfZH%7EuipokzkKrOwzAhICgNSLqF4TeUhUlrcDpBZOareoLWmpswn7XOVUuUivrZDefxmDpXFtgXUF8cd38–szlQN–cxcNGxpwihaeXOU2jgla9g____&Key–Pair–Id=K2NXBXLFO10TJW

Bayhan, H., Ebel, D., Erler, T., Kiebler, L., Schmelzpfenning, K., & Forsthövel Schulze, R. (2021).

Logistik im Wandel.
Consulté le 07.12.2025
www.warehouse–logistics.de

Bögelsack, A., Chakraborty, U., Kumar, D., Wolz, E., Rank, J., & Tischbierek, J. (2022).

SAP S/4 HANA–Systeme in Hyper–scaler Clouds (1st ed.). Springer Vieweg Wiesbaden.
Consulté le 07.12.2025
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978–3–658–34475–7>

Lakhamraju Varma, M., Macha Babu, K., Metha, S., Rai, A., & Miriyala Sagar, N. (2025).

Best of Breed vs. Single Suite: The Strategic Advantage of Multi–Tool Integration in Enterprise Resource Planning. Journal of Information Systems Engineering and Management, 10(23s), 663–671.
Consulté le 07.12.2025
<https://doi.org/10.52783/jisem.v10i23s.3763>



Éditeur :
GS1 Switzerland

Création et rédaction :
Université de Saint-Gall

Transfert pratique :
Organisme responsable Étude sur
le marché de la logistique



Universität St.Gallen
(HSG) – Institut für Produktions-
und Supply Chain Management
(PSCM-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen, Schweiz

Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement toutes les personnes qui, par leurs connaissances et leur engagement, ont contribué à la réussite de cette édition, ainsi que les organismes responsables pour leur soutien financier et leur contribution au contenu.

Nous remercions également les autres experts dans le domaine de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour leurs précieuses connaissances et leur soutien.



Prof. Dr. Julia Arlinghaus
Institutsleiterin

Institut für Produktions-
und Supply Chain
Management –
Universität St.Gallen



Dr. Ludwig Häberle
Vizedirektor

Institut für Produktions-
und Supply Chain
Management –
Universität St.Gallen



Nadine Häberle
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Institut für Produktions-
und Supply Chain
Management –
Universität St.Gallen



01