













## LA SUISSE : VOTRE PÔLE CHAÎNE LOGISTIQUE

### RISQUES CHAÎNE LOGISTIQUE LES PLUS BAS PAR PAYS

Pays	Classement
 Suisse	1
 Pays-Bas	2
 Suède	3
 Autriche	4
 Japon	5
 Norvège	6
 Finlande	7
 Singapour	8
 États-Unis	9
 Danemark	10

Source : Rapport annuel de l'indice de résilience, 2017

### INTRODUCTION

Vous n'êtes pas seul face à la mondialisation. Devant la nécessité de s'adapter à des marchés en rapide mutation et à une base transfrontalière de consommateurs, nombre d'organisations réalisent qu'elles doivent réfléchir à leurs activités dans une optique internationale. Si la demande mondiale offre d'immenses possibilités, elle entraîne également son lot de défis, et les entreprises doivent être prêtes à affronter la volatilité de la demande dans un nombre croissant de canaux clientèle.

Votre réussite en tant que responsable de la chaîne d'approvisionnement dépend de l'élaboration d'une stratégie à long terme qui prend en compte la complexité, les risques et les coûts liés à la logistique mondiale. Vous devez mettre en place une chaîne logistique efficace et performante, offrant une meilleure expérience client sans délaisser les notions de rentabilité, flexibilité, évolutivité et durabilité.

Les entreprises internationales ayant connu une évolution dans le temps et dans différents pays sont confrontées à un défi de taille : elles ont des structures logistiques internes disparates et des habitudes fortement ancrées en lien avec la marque, les fonctions internes ou les unités d'affaires. Cela complique la donne à l'heure d'utiliser des outils et des processus de gestion harmonisés à l'échelle mondiale. Les joint-ventures et les acquisitions posent des problèmes spécifiques. Avec elles, il devient en effet plus difficile de tirer profit de la synergie des coûts dans les différentes divisions et marques tout en continuant à répondre efficacement aux besoins des clients.

Avec une position stratégique au cœur de l'Europe, entre les fuseaux horaires américains et asiatiques, la qualité de ses infrastructures de transport et de communication, et ses solutions de gestion des risques et des bénéfices, la Suisse est devenue l'une des destinations phares des multinationales désireuses de retravailler leur chaîne logistique.

### POURQUOI LA SUISSE ?

#### La Suisse vous offre une palette d'avantages si vous êtes :

- Une multinationale désireuse d'intégrer la gestion de votre chaîne logistique au niveau mondial d'un point de vue commercial, logistique et fiscal
- Une multinationale qui a des besoins logistiques spécifiques à ses produits de valeur
- Un prestataire de services financiers organisant vos achats via la Suisse
- Un voyageur souhaitant bénéficier du régime de la marge des tour opérateurs

## TENDANCES CLÉS DE LA GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

### Tendance 1 : Gestion stratégique de la supply chain

Les chaînes logistiques deviennent toujours plus fragmentées et complexes. La gestion sur une base transversale nécessite la mise en place de stratégies appropriées en ce qui concerne la chaîne de valeur.

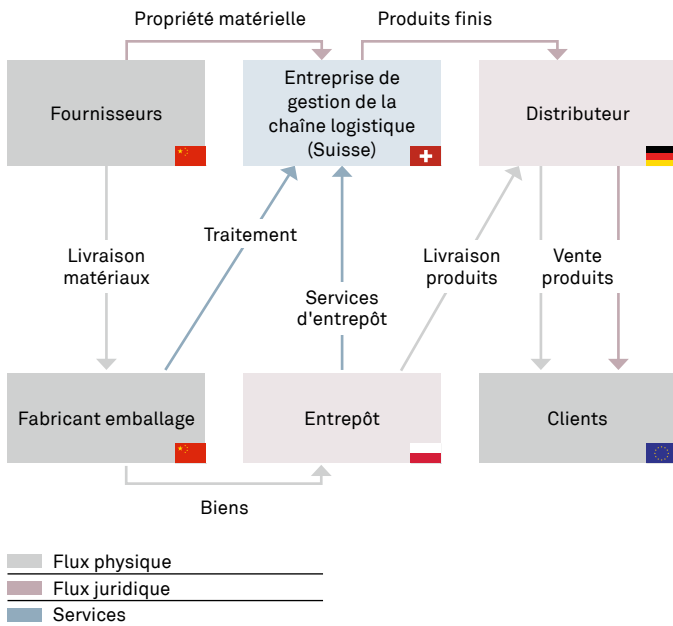
#### Les défis :

- Rassembler les questions commerciales, logistiques, douanières et liées aux échanges en un modèle de chaîne logistique intégrée
- Trouver des équipes qualifiées en mesure de gérer des aspects complexes en matière de logistique, d'échanges, de TVA et de droits de douane dans une chaîne d'approvisionnement intégrée

#### Pourquoi la Suisse ?

1. La Suisse compte un nombre important de multinationales utilisant de manière efficace l'intégration des chaînes logistiques afin de combiner des aspects fiscaux et douaniers à des considérations purement commerciales et logistiques.

#### Management chaîne logistique en Suisse



La majorité des opérations de gestion des chaînes d'approvisionnement en Suisse intègrent la planification fiscale. La principale caractéristique de ce modèle est le groupement des revenus liés aux ventes et des risques découlant de la fabrication comme de la distribution dans une seule entité entrepreneuriale en Suisse. Bénéficiaire de taux d'imposition compétitifs qui contribuent de manière significative aux résultats des multinationales peut être l'un des avantages de basculer les activités, les fonctionnalités, les risques et autres domaines vers une gestion centralisée de la chaîne logistique.

2. La présence de personnel multilingue qualifié spécialisé dans tous les aspects de la gestion de la chaîne de valeur. Diverses universités et institutions en Suisse proposent des cursus liés à la gestion de la supply chain :

#### Suisse – Écoles et facultés spécialisées dans la chaîne logistique

**École polytechnique fédérale de Zurich (ETH)**  
Executive MBA en management international de la supply chain  
[www.mba.ethz.ch](http://www.mba.ethz.ch)

**Université de Saint-Gall**  
Executive MBA en management logistique  
[www.es.unisg.ch/emba](http://www.es.unisg.ch/emba)

**Association suisse du management achats et matériaux**  
Spécialistes achats certifiés en Suisse  
[www.procure.ch](http://www.procure.ch)

**The European Institute of Purchasing Management**  
Formations en achats, MBA spécialisé en achats et supply chain  
[www.eipm.org](http://www.eipm.org)

**International Institute for the Management of Logistics (IML)**  
Executive Master en management mondial supply chain  
<https://iml.epfl.ch>

**Université de Genève : HEC Genève**  
Diploma of Advanced Studies en Achats, Logistique et Approvisionnements  
<http://achat.unige.ch>

**International Federation of Purchasing and Supply Management**  
Formations achats et supply chain  
[www.ifpmm.org](http://www.ifpmm.org)

**École de management et de droit Zurich**  
Master en management supply chain et activités  
[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)

**Haute école spécialisée Kalaidos Wirtschaft AG**  
CAS Supply Chain & Logistics Management  
[www.kalaidos-fh.ch](http://www.kalaidos-fh.ch)

**Fachhochschule Nordwestschweiz**  
MAS en Supply Management Excellence  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)

Source : Achats & chaîne logistique – Enquête salaires 2010, Suisse, MichaelPage.ch KPMG

### À la loupe :

Filiale de l'entreprise anglo-néerlandaise Unilever, l'un des plus grands producteurs de biens de consommation courante, **Unilever Supply Chain Company SA** est une entité indépendante implantée à Schaffhouse, en Suisse. L'entreprise basée en Suisse emploie près de 1400 personnes et est responsable de tous les achats du groupe, ainsi que des process production et logistique en Europe et aux États-Unis. Nouveau centre de la chaîne logistique Unilever, elle gère l'approvisionnement en matières premières, en emballages, le réseau des sites de production du groupe (planification, allocation des volumes et investissements dans les 62 sites européens), ainsi que le stockage et le transport des produits finis depuis les sites de production aux marchés des consommateurs finaux.

**Le groupe brassicole international AB InBev** a implanté son service mondial des achats à Steinhausen, dans le canton de Zoug, par l'intermédiaire d'Anheuser-Busch InBev Procurement GmbH. Le groupe a établi ses activités d'achat en Suisse en raison de l'attractivité du pays pour la supply chain. Il bénéficie également de la présence de travailleurs qualifiés et d'un environnement favorable aux entreprises.

### Tendance 2 : Gestion du risque

La complexité croissante n'est pas le seul défi. Les risques naissent et se développent autour de différentes questions commerciales, logistiques, financières, juridiques et de réputation.

#### Les défis :

- Augmenter la visibilité au sein de la chaîne logistique en concentrant les principales activités et les risques associés dans un site doté d'excellentes infrastructures et profitant d'un environnement favorable
- Améliorer le contrôle des aspects logistiques de la supply chain grâce à la proximité de nombreux fournisseurs de services logistiques internationaux

#### Pourquoi la Suisse ?

1. Une infrastructure de grande qualité, un environnement politique stable, une main-d'œuvre compétente et - dans certains cas - la neutralité de la Suisse si des perturbations politiques surgissent à l'étranger permettent de limiter les risques
2. Le nombre particulièrement élevé de fournisseurs de services basés en Suisse et couvrant tous les aspects des chaînes logistiques dans divers secteurs permet de répondre à différents types de risques

Pour 2018, l'indice de résilience FM Global classe la Suisse au premier rang de la sécurité sur la chaîne logistique et la place ainsi en tête de tous les autres pays comme le Luxembourg, la Suède, l'Allemagne, les Pays-Bas, et l'Irlande. L'indice fournit une indication sur la résilience des entreprises de 130 pays en cas d'interruption de la chaîne logistique. Ce classement tient compte de l'économie, de la qualité du risque et d'autres facteurs liés à la chaîne logistique, dont le contrôle de la corruption, les infrastructures et la qualité des fournisseurs locaux.

### À la loupe :

**Luxury Goods International SA** (Groupe Gucci) a installé son centre de logistique dans le canton du Tessin, en Suisse. Sur plus de 320 000 m<sup>2</sup>, il envoie des produits dans le monde entier. LGI est le centre de distribution du Groupe Gucci ; à l'origine, il se contentait de distribuer uniquement les produits de la marque. À la suite de l'acquisition de nouvelles marques, il a ouvert de nouveaux sites en Suisse et un nouveau centre logistique. De célèbres produits Gucci, ainsi que des vêtements et des accessoires sont distribués de Suisse partout dans le monde vers les boutiques gérées par le groupe et les franchisés, les duty-free, les magasins spécialisés et les outlets multimarques. Avant de s'installer en Suisse, l'entreprise était lésée par des questions de sécurité pour ses produits de luxe.

**Metalor Technologies SA** est un groupe leader dans l'affinage des métaux précieux, situé à Neuchâtel, en Suisse. Le pôle d'achat de sa chaîne logistique est installé en Suisse afin de s'assurer que les métaux précieux proviennent de sources légales et éthiques, et qu'ils n'alimentent pas les réseaux criminels, les conflits armés ou les abus des droits humains. Les métaux à affiner qui arrivent en Suisse, sont traités à Neuchâtel, puis présentés au client en temps voulu et en toute sécurité, grâce à un environnement fiable et sûr.

### Tendance 3 : Chaîne logistique électronique

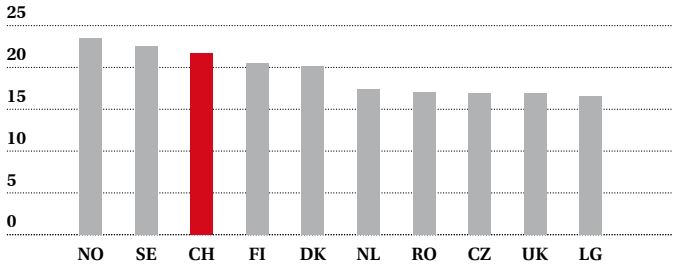
La chaîne logistique électronique fait désormais partie du quotidien de l'entreprise. Les entreprises y recourent de plus en plus afin de gagner en efficacité lors de leurs opérations d'achat et de vente, notamment en raison de la multiplication des commandes de biens et de services en ligne par les particuliers. La disponibilité de produits et services numériques disponibles par voie électronique est en constante augmentation et les frontières géographiques tendent à disparaître.

#### Les défis :

- Localiser les opérations dans un site associant infrastructures informatiques et environnement économique attrayant
- Assurer la protection des données

#### Débit moyen des connexions Internet 2017

en comparaison européenne, en Mbps



Source : akamai, 2017

#### Pourquoi la Suisse ?

1. Bonne disponibilité des spécialistes IT combinée à l'une des connexions à Internet les plus rapides de toute l'Europe.
2. La densité des data centers offre un environnement fiable dans un pays leader dans la protection des données. La Suisse est 3<sup>e</sup> du Data Center Risk Index qui classe 37 pays du monde entier selon les risques clés que présentent le fonctionnement sécurisé des data centers. La Suisse possède un autre atout majeur : son importante sensibilité à la protection des données.

#### Classement du Data Center Risk Index, 2016

Pays	Classement
Islande	1
Norvège	2
Suisse	3
Finlande	4
Suède	5
Canada	6
Singapour	7
Corée du Sud	8
Royaume-Uni	9
États-Unis	10

Source : Cushman + Wakefield, 2017

#### À la loupe :

**Kayak Europe Sàrl**, une filiale indépendante du groupe Priceline, est une entreprise qui propose aux voyageurs des informations sur des vols, des hôtels et des voitures de location ou des packages voyage. L'entreprise basée à Zurich propose une plate-forme en ligne dans de nombreuses langues. Elle dépend fortement d'une main-d'œuvre innovante et fortement qualifiée, ainsi que d'excellentes infrastructures Internet et informatiques.

**Expedia Lodging Partner Services Sàrl**, située à Genève, en Suisse, est responsable des achats et de la distribution de toutes les marques d'Expedia Inc. dans le monde. Elle est également la centrale d'achat pour les services hôteliers et compte environ 13'000 employés dans 70 pays. Expedia Inc. propose des chambres d'hôtel à l'international, l'accès à plusieurs canaux sur une plate-forme unique, une exposition qui influence positivement les réservations directes sur le site internet des hôtels, et une équipe dédiée de managers marchés partout dans le monde pour bien connaître les marchés, qui aident les hôtels à améliorer leurs profits.

#### Bénéfices du système de TVA suisse sur les achats pour l'industrie du voyage et des services financiers

1. Le régime de TVA sur marges des tour opérateurs suisses : la législation sur la TVA exempte les tour opérateurs suisses de collecter la TVA suisse sur les voyages ayant lieu totalement ou principalement hors du pays. Ceci représente un avantage significatif pour un tour opérateur suisse qui achète un package voyage vendu à l'étranger. Même en l'absence d'optimisation fiscale directe, cela améliore la marge brute du tour opérateur de 20 % par rapport à, par exemple, un concurrent britannique.
2. Les banques et autres institutions financières doivent souvent payer la TVA en amont pour leurs achats, ce qui peut créer un coût final substantiel qui met en jeu leur avantage concurrentiel. Le fait que la Suisse possède une TVA de 7,7 % comparativement basse peut aider à réduire cette charge et fait de la Suisse un site attrayant pour les centrales d'achat.