

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 125 (1980)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Logistique militaire et logistique d'entreprise  
**Autor:** Kapoun, Josef  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344271>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **Logistique militaire et logistique d'entreprise**

**par Josef Kapoun**

La logistique d'entreprise découle de la logistique militaire. Cette dernière connut un essor considérable durant la Deuxième Guerre mondiale, surtout au sein des armées américaine et allemande.

Les grandes distances que le ravitaillement devait franchir pour parvenir au front, le volume de ces livraisons, les besoins constants en hommes et en matériel coûtaient de lourds efforts, récompensés par les rapides succès de la logistique militaire.

La technique des moyens de transport et de la manutention du matériel se modernisa (par exemple : avions, chariots élévateurs, containers, palettes, pipe-lines, etc.) et accéléra tant la production que l'approvisionnement des unités combattantes en matériel de guerre. L'armement moderne devenant toujours plus compliqué, il exigea un approvisionnement parfait jusque dans les moindres détails nécessaires à son fonctionnement.

La grande mobilité, la technicité, la force de frappe et la rapidité des armées des grandes puissances les obligèrent à constamment perfectionner la logistique militaire.

Tout ce dont la logistique militaire a fait bénéficier les armées, spécialement en temps de guerre, la logistique industrielle — par son application — le réalise pour l'approvisionnement et la distribution des produits civils.

Un usage toujours plus poussé de l'équipement de manutention du matériel, la découverte de nouveaux instruments théoriques favorisant son maniement, une étroite collaboration entre la recherche scientifique, la logistique et l'industrie aboutissent, aux Etats-Unis, à une application de la logistique toujours plus large et sans cesse améliorée dans le domaine de l'industrie et du commerce.

La logistique d'entreprise se développe dans les pays occidentaux et spécialement aux Etats-Unis au cours des années 50 et 60, poussée par les facteurs essentiels suivants :

### *Evolution des marchés*

Dans les pays hautement industrialisés de l'Ouest, les marchés de vendeurs sont devenus des marchés d'acheteurs. La profusion des marchandises, nourrie par une demande variant rapidement, oblige les fournisseurs, soucieux de bien servir leur clientèle, à réagir promptement pour contenter son goût et satisfaire ses vastes besoins.

Les marchés s'agrandissent en permanence: les régionaux deviennent nationaux, puis internationaux. Une distance toujours plus considérable se crée entre les fournisseurs et leurs clients. Durant leur acheminement vers la clientèle, les marchandises doivent franchir toujours plus de frontières, de barrières et d'espaces géographiques, climatiques, douaniers, juridiques, culturels, linguistiques, etc.

Cela force la logistique d'entreprise à se perfectionner sans cesse.

### *Perfectionnement de la production et des produits*

En raison des rapides progrès techniques, la production devient énorme, d'une haute technicité et automatisée. Le développement de produits nouveaux et meilleurs exige des recherches et une évolution techniques extrêmement longues et parfois très coûteuses. C'est pourquoi leurs vendeurs ne peuvent se permettre aucun risque de marché, c'est-à-dire de livraison. Le marketing, au même titre que la logistique, est indispensable pour satisfaire rapidement et le mieux possible les besoins des acheteurs.

Afin que la production reste relativement groupée malgré l'expansion géographique des marchés en multinationales, les points de production et de distribution s'éloignent les uns des autres. Aussi les activités logistiques établissent-elles un pont entre la production et les marchés.

### *Les nouvelles technologies et méthodes scientifiques*

La haute conjoncture économique des années 60 et du début des années 70 entraîne de grands progrès techniques et méthodiques, spécialement dans les domaines de la communication et des transports. (Les explorations cosmiques en sont le témoignage le plus spectaculaire.)

Pour pallier le manque de main-d'œuvre à cette époque, l'industrie moderne crée de nouvelles méthodes quantitatives analytiques, telles que

la recherche opérationnelle, la théorie des systèmes, la simulation dynamique, la théorie de la file d'attente, la méthode Monte-Carlo, les théories de décision, etc.

Ces nouvelles méthodes scientifiques sont accueillies avec toujours plus de succès, également dans la logistique. Leur application dans tous les domaines conduira aussi la logistique, cette nouvelle science en pleine croissance, à une future perfection de sa pratique.

### *Amélioration de la gestion d'entreprise*

Les développements dont nous avons parlé — élargissement des marchés, profusion des marchandises et transition des marchés de vendeurs en marchés d'acheteurs, concurrence constamment accrue, pression économique sur la production, progrès technique et nouvelles méthodes scientifiques — poussent la gestion d'entreprise à devenir plus efficace, à former des managers plus intelligents, plus rapides et plus agressifs, afin de gérer au mieux leur Maison.

Pourtant la gestion du marketing et de la logistique se heurte encore — au contraire de la gestion de la production — à certaines barrières qui ralentissent l'avance du progrès. Car l'ensemble du domaine de la logistique (respectivement le marketing) est de par sa nature fondamentalement différent de celui de la production ou des finances. Ces dernières, en effet, reposent sur des quantités mesurables ou des chiffres et sont soumises pour une grande part aux lois scientifiques naturelles. Il est par conséquent plus facile de les manier et plus aisé de les imposer que la logistique (ou le marketing).

Dans le domaine de la logistique, par contre, les rapports sont plus hésitants et plus difficiles, parce qu'ils sont reliés au marché, c'est-à-dire aux hommes en tant que clients. Plus l'activité d'entreprise se rapproche du marché, moins elle est contrôlable et imposable avec précision par la gestion. Et c'est aussi le cas de la logistique d'entreprise. Mais les industries et le commerce doivent manier ces problèmes psychologiques qui entravent l'activité de l'entreprise sur le marché:

— la rivalité entre gens du marketing et techniciens qui méconnaissent et sous-estiment la logistique, la considérant à tort comme une activité «improductive» causant uniquement des coûts, de surcroît difficilement calculables;

— la lenteur des collaborateurs et leur méfiance à l'égard de tout ce qui les dévie de leur routine quotidienne et bouleverse leurs expériences.

Ces multiples attitudes négatives entravent considérablement le bon développement de la logistique et perturbent son application riche en succès au sein des entreprises industrielles et commerciales suisses. Mais justement l'insécurité, les risques et les lacunes d'un marché chancelant doivent exhorter le PDG moderne à parfaire ses connaissances pour trouver des solutions réalisables augmentant l'efficacité de la gestion, inclusivement par la logistique d'entreprise. Celle-ci doit en effet être considérée comme un puissant instrument de marketing qui réalise le produit sur le marché comme «a powerful marketing attack weapon».

Les grandes possibilités de la science, la technologie et les méthodes logistiques équipent les PDG d'importantes possibilités de rationalisation et leur permettent de réelles améliorations de services de livraison et de marketing.

Au lieu de rester stagnantes, elles deviendront, grâce à la logistique, le moteur de réussite et aideront activement la gestion générale à atteindre sur le marché de meilleurs résultats que la concurrence.

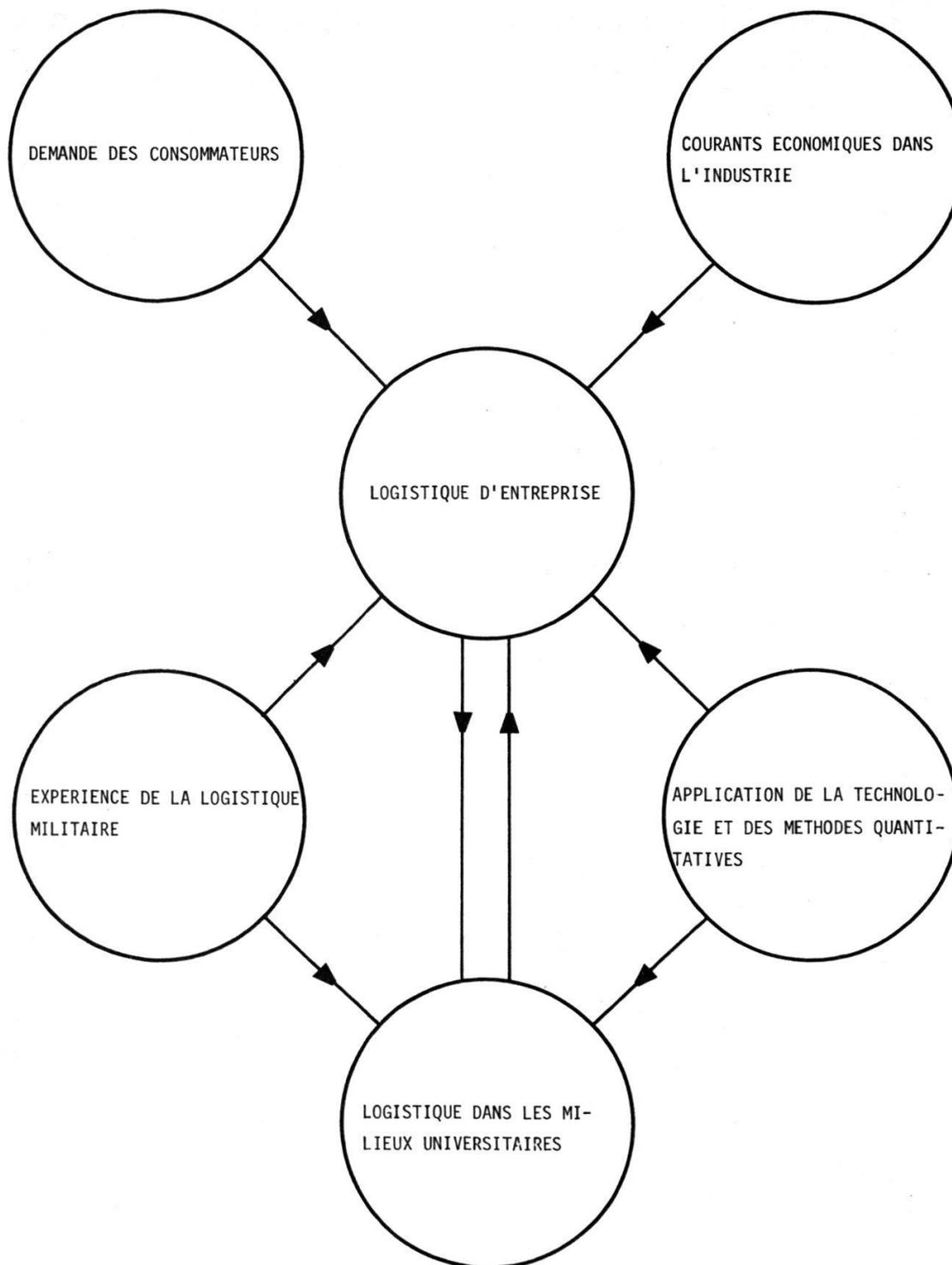
\*

\* \*

Il y a plus de deux mille ans, les philosophes grecs recouraient fréquemment à deux mots étroitement apparentés, «logique» (en anglais «logic») et «logistique» (en anglais «logistic») qui sont entrés dans notre langue.

Selon les lexiques, la «logique» est la science du juste raisonnement au moyen de la déduction ou de l'analogie, et la «logistique» est la science du juste raisonnement au moyen du calcul, c'est-à-dire des mathématiques. Le raisonnement logique utilise ainsi les mots et les phrases et le raisonnement logistique se sert des symboles mathématiques et des chiffres. La logique mathématique ou symbolique est de ce fait appelée *logistique*. De nos jours, le niveau de son utilité pratique et théorique s'est considérablement élevé grâce à l'électronique et à l'informatique.

Les fréquents problèmes que la gestion des mouvements des produits physiques, de l'énergie, des personnes et des informations pose aux cadres d'entreprises exigent, de leur part aussi, des décisions prises de façon logique et logistique. Cette manière de penser et d'agir est appelée «logistique» (en anglais «logistics»). Ce nouveau terme est un substantif



*Schneider, Lewis M.: « Milestones on the road of physical distribution », p. 51-64.  
 In: Readings in business logistics. Ed.: David McConaughy, Homewood, Ill. 1969, p. 52.*

pluriel dérivé du mot «logistic». Ce dernier, d'origine française, découle du verbe «loger» (en anglais «to lodge or quarter»), terme militaire qui désigne l'action de transporter, approvisionner et cantonner les troupes. Le mot «logistique» a été défini au XIX<sup>e</sup> siècle par le général suisse Henry de Jomini, né à Payerne le 6 mars 1779 et mort à Paris le 22 mars 1869. Dans son livre «Précis de l'art de la guerre», publié en 1838, il écrit :

«Le mot de logistique dérive... de celui de major général des logis (traduit en allemand par celui de «Quartiermeister»), espèce d'officiers qui avait jadis la fonction de loger ou camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain.»

Jomini désignait par là l'un des domaines fondamentaux de la direction militaire, le troisième en importance, après la stratégie et la tactique dont il devait assurer le succès.

Depuis la deuxième moitié du siècle passé, ce terme a disparu jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale, où il fut réutilisé par les Américains.

La logistique militaire supporte donc de façon importante la stratégie et la tactique. Son but est atteint lorsque le matériel de guerre (armes, munitions, barda, habillement, intendance, médicaments) et les hommes sont mis à disposition des armées combattantes en temps voulu, en quantité suffisante, dans les conditions requises et à l'endroit convenu.

La notion «logistics» implique que ces tâches soient accomplies et ces buts atteints par un raisonnement logistique. Ainsi comprise, la logistique signifie l'application de la logique symbolique ou/et mathématique, c'est-à-dire du raisonnement symbolique ou/et mathématique, plus particulièrement de l'analyse et de la synthèse mathématiques de problèmes militaires complexes posés dans leur contexte, aidée par un équipement électronique (ordinateurs).

De la sphère militaire, la logistique a passé, après la Deuxième Guerre mondiale, dans le domaine économique civil où son application s'est constamment élargie et perfectionnée.

A l'instar de la logistique militaire qui assure le succès de la stratégie et de la tactique par le ravitaillement en soldats, armes, matériel et appareils, la logistique d'entreprise remplit des tâches analogues pour les entreprises industrielles et commerciales par l'approvisionnement en matières premières et en matériel, et par la distribution appropriée de leur marchandise sur les marchés. Comme le matériel de guerre, celle-ci doit être livrée à temps, en quantité et qualité exactes et à l'endroit désigné par son

acquéreur. La logistique industrielle supporte par là la stratégie et la tactique des entreprises respectives.

Le terme «logistique» comprend ainsi les activités mouvement-stockage comme aussi importants à l'approvisionnement des armées que sous d'innombrables formes dans l'économie privée.

Les activités de la logistique militaire et celles d'entreprise ont par conséquent des points communs essentiels. Elles impliquent ordinairement le mouvement et le stockage dans le but d'avoir l'objet du flux désiré à l'endroit voulu et au moment choisi.

La gestion logistique — civile et militaire — doit s'occuper de la gestion (planification, décision, organisation, coordination, intégration et contrôle) des flux physiques des produits et du matériel (des personnes quand il s'agit de soldats), à savoir de leur stockage et de leur mouvement vers les destinataires en y incluant le débit d'information logistique.

Son but est de *créer une utilité ou valeur économique maximale* du matériel ou des produits en les stockant ou les livrant là où ils sont demandés, au moment désiré, à des coûts raisonnables et avec un service optimal.

L'utilité d'un produit ne dépend pas seulement de sa forme et de son fonctionnement physique, mais aussi de sa disponibilité à l'endroit et au moment propices.

Toute la gestion logistique — militaire comme industrielle — doit en principe se baser sur le raisonnement logique et logistique, supporté efficacement par des équipements électroniques (ordinateurs). Mais ce fait ne signifie pas que la gestion de la logistique militaire et d'entreprise soit uniquement une science. Elle est en même temps un art. C'est l'art et la science qui déterminent les exigences de la situation donnée et qui les satisfont au mieux par le stockage et/ou la livraison physique du matériel (et des personnes) dans les meilleures conditions (temps, espace, quantité, qualité, coûts, service). La gestion logistique est un art, parce qu'elle exige jugement, raisonnement (et créativité); elle est une science, parce que ce raisonnement doit se baser sur une recherche et une préparation des faits, profonde et exacte, rendues possibles grâce à l'équipement technique et électronique moderne.

Mais la gestion logistique — spécialement militaire — ne peut pas être une science exacte. Il n'existe pas de formule ni de tableau mathématique qui prévoient quels livraisons et services seront demandés ou comment ils

pourront être approvisionnés. La personne responsable de ces questions doit faire ce raisonnement et prendre les décisions elle-même; pour choisir la meilleure alternative que la situation donnée exige ou permet, elle conjuguera intuition et jugement scientifique. Son raisonnement se basera non seulement sur ses connaissances professionnelles des nombreux aspects de la logistique, mais aussi sur sa compréhension des effets combinés et étroitement liés de la stratégie, de la tactique, des renseignements, de l'entraînement, du personnel et des finances.

Mais il existe aussi d'importantes différences entre logistique militaire et industrielle.

La *logistique d'entreprise* concentre tous ses efforts sur le mouvement et le stockage des biens civils (matières premières, produits demi-manufacturés et finis) et ne s'occupe que très rarement du transport de personnes.

Elle ne connaît pas de priorités dans l'accomplissement de ses tâches. Chaque commande est considérée comme importante pour l'entreprise et doit être remplie au mieux. De plus, son efficacité peut être en quelque sorte mesurée par une réussite qualitative et en partie quantitative, c'est-à-dire financière (livraison ponctuelle, plus grande satisfaction de l'acheteur, conquête d'un nouveau client, entrée dans un nouveau marché, gain sur le prix de transport, etc.), contrebalançant positivement les coûts et les frais logistiques (emballage, transport, stockage, assurance-transport etc.).

La *logistique militaire* implique le transport, le logement et l'approvisionnement des troupes ainsi que le déplacement et le stockage du matériel de guerre. Son centre de gravité se situe au niveau de la gestion du matériel: stockage et manutention des différents engins de guerre (véhicules, chars, avions, canons, pièces de rechange, etc.), des systèmes d'armement (radars, etc.) et du matériel (vêtements, munitions, médicaments, etc.). L'efficacité de la logistique militaire ne peut se solder par un succès financier, car aux dépenses de l'armée ne s'oppose aucune recette.

Il existe des priorités dans les tâches de la logistique militaire, découlant des exigences de la situation opérationnelle et tactique.

Les décisions de la gestion logistique devront souvent être prises sans une compréhension totale des conséquences, malgré tous les efforts rationnels, scientifiques et quantitatifs.

En effet, son extrême complexité (comptant beaucoup de sous-

fonctions comme transport, stockage, manutention, exécution des commandes, emballage, location des dépôts, etc.) et l'ampleur de son champ d'activité loin des frontières légales des fournisseurs, sur des marchés rapidement changeants, créent un grand nombre d'impondérables qui ne permettent pas de prendre des décisions exactes, basées sur des informations et des pronostics précis.

On peut par conséquent dire que la logistique est plutôt une «praxéologie», une «science» d'action.

Les problèmes complexes et largement externes, dotés de nombreux aspects d'environnement variables, auxquels la logistique doit faire face, l'amènent à concentrer ses efforts sur une diminution des risques de marché et du champ d'activité aussi forte que possible.

L'évolution des méthodes scientifiques et des moyens techniques modernes permet de remplir optimalement les exigences et possibilités dans la logistique. Des cadres logistiques très qualifiés sont un des préalables à l'obtention de résultats positifs.

Il est passionnant de suivre cette évolution qui ne fait que débiter. La logistique n'est pas encore «sortie de l'enfance». Le domaine de la logistique civile et celui de la logistique militaire se complètent mutuellement, la réussite de l'une influençant favorablement celle de l'autre et vice versa. C'est pourquoi leur collaboration et l'application réciproque de leurs résultats sont souhaitables.

Dans un prochain article, nous nous proposons d'aborder certains aspects de la logistique dans le contexte de la défense suisse, comme peut le faire un observateur tiers.

J. K.

*Le fait d'être prêts, techniquement, à entrer en conflit à tout moment, façonne nos sociétés actuellement bien davantage que leurs systèmes politiques ou sociaux.*

Samuel PISAR