

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 125 (1980)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Commandement logistique militaire (II)  
**Autor:** Kapoun, Josef  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344326>

### **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>**

## Commandement logistique militaire (II)

par Josef Kapoun\*

Les rapports entre la *tactique* et la *logistique* sont très directs et de nature physique. Toutes deux ont à réaliser de concert les objectifs de la stratégie: la tactique par l'insertion des soldats et des armes sur le champ de bataille, la logistique par le soutien matériel des troupes.

Tactique et logistique sont entraînées dans une *action concrète* qui consiste à assumer l'engagement et la direction des mouvements de soldats et de matériel, dans les conditions dures et variées imposées par la guerre, en vue d'atteindre au mieux les buts tactiques et stratégiques.

Pour la logistique, cela signifie un travail vaste et minutieux de planification, d'organisation, de gestion et de contrôle d'acquisition, de maintenance et d'approvisionnement du matériel et des services de guerre nécessaires aux troupes et indispensables à l'accomplissement de leurs missions.

La collaboration entre la logistique et la tactique est décisive pour la réussite de la conduite directe d'une guerre et de ses combats; c'est pourquoi nous traiterons ici ce sujet de façon assez détaillée.

Afin de cerner les rapports très étroits qui existent entre la tactique et la logistique et souligner l'importance vitale du support logistique pour le succès tactique, nous nous concentrerons sur les facteurs et aspects suivants:

- systèmes d'approvisionnement en matériel de guerre,
- sous-systèmes d'approvisionnement en pièces de rechange et de manutention,
- autonomie de ravitaillement et mobilité des troupes combattantes,
- élan tactique et élan logistique.

### Systèmes d'approvisionnement en matériel de guerre

La mission de l'armée de terre consiste à combattre l'adversaire soit pour défendre son propre territoire, soit pour soumettre une région ennemie, soit encore pour reconquérir un terrain perdu.

\* Suite du texte paru dans les RMS N° 00 et 00. L'auteur en est un Tchèque vivant de longue date en Suisse (Réd.).

A la différence de l'aviation militaire et de la marine de guerre, les troupes motorisées et mécanisées terrestres, avec leurs chars d'assaut, leurs camions et autre attirail, ne peuvent faire marche arrière sur de longues distances pour se réapprovisionner; le feraient-elles, l'ennemi en profiterait à coup sûr pour reprendre un terrain laissé ainsi à l'abandon et sans défense.

C'est pourquoi le *support* logistique en biens indispensables au combat, à la locomotion et à l'existence des soldats (armes, munitions, combustibles, pièces de rechange, vivres, barda, médicaments, etc.) et en services (abri, services médical, sanitaire, vétérinaire, etc.) *doit suivre les troupes de près* et les seconder de façon *continue*; et cela durant l'offensive comme lors de la défensive, dans toutes les conditions: militaires, politiques, économiques, géographiques, topographiques, climatiques et météorologiques.

Ce n'est pas le transport des soldats qui crée de graves problèmes logistiques, mais bien celui du matériel.

Afin d'en garantir le flot suffisant et ininterrompu, on construit des *systèmes d'approvisionnement* formés de plusieurs *échelons* d'installations et de bases, impliquant par conséquent différentes phases de ravitaillement et de remplissage. Matériel et services sont fournis aux troupes combattantes ou/et aux colonnes des unités en marche, de l'arrière à l'avant, jusqu'à la tête des colonnes et jusqu'aux lignes de combat.

Afin que ce support soit incessant, il faut éviter tout grand écart entre les différents échelons du réseau d'approvisionnement.

Les troupes de première ligne emportent avec elles des réserves de munitions, de combustibles et de vivres pour quelques jours; elles sont étroitement ou intégralement suivies par le premier échelon logistique «tenant la marche» avec son matériel qu'il distribue continuellement. Les besoins des unités combattantes sont ainsi couverts de façon quasi automatique.

Viennent ensuite les échelons des installations et des bases de ravitaillement plus grandes et plus éloignées des lignes de combat. Un système de telle envergure, pouvant avoir jusqu'à 5-7 échelons, commence dans des bases centrales telles que les ports maritimes, les aéroports, les cavernes de montagnes ou les réduits de stocks stratégiques et

se poursuit jusqu'au premier échelon près des unités combattantes ou des colonnes en marche.

Le but du système d'installations et de bases échelonnées consiste à stocker et à maintenir le matériel le plus près possible du champ des opérations ou des colonnes, afin de favoriser un ravitaillement rapide, suffisant et régulier. Il obéit aussi à des raisons d'économie, à savoir une utilisation optimale des systèmes de transport (chemins de fer, routes fluviales et terrestres, aéroports) afin de permettre l'approvisionnement des bases échelonnées de façon rationnelle.

Durant la Deuxième Guerre mondiale, les théâtres d'opérations étaient fort éloignés des bases d'approvisionnement principales (les Allemands, par exemple, approvisionnaient leurs troupes en campagne en Russie sur des distances de plus de 1000 km; pour les Américains, l'Angleterre était la plus grande base d'approvisionnement des troupes en Europe). Cette étendue des champs d'opérations et des lignes d'approvisionnement exigeait un système de ravitaillement intense. Ce réseau était constitué d'un vaste complexe de dépôts de toutes sortes de matériel, de points de triage et de trafic, de places de cantonnement des

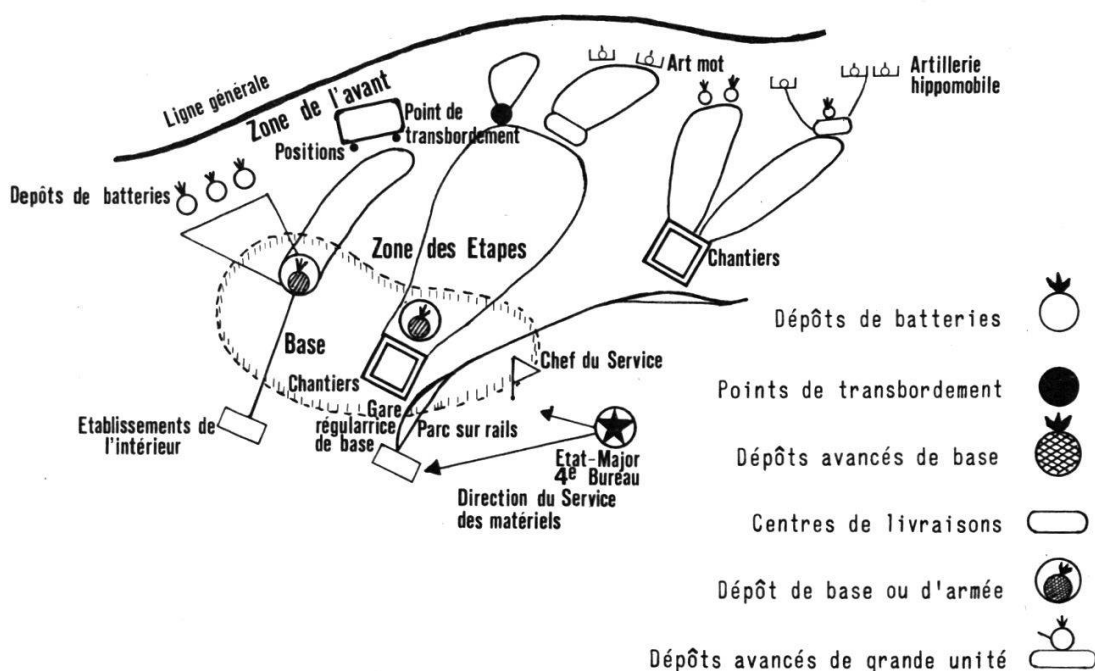


Fig. 2: Logistique: ravitaillement en munitions (1942)<sup>6</sup>.

troupes, de parcs de stationnement et d'aires de maintenance des armes et des appareils, complexe placé sous le contrôle des centres de direction logistique.

La figure N° 2 illustre un tel système d'approvisionnement en munitions, au cours des grandes opérations militaires de la Deuxième Guerre mondiale.

Dans une guerre moderne menée avec des armes conventionnelles à puissante rapidité d'engagement, à grande mobilité et à large rayon d'action, les vastes opérations militaires, soutenues par des activités logistiques derrière un front étendu et fort comme un « bouclier de protection », ne se dérouleraient qu'entre les armées des grandes puissances. En outre, la géographie et la topographie du territoire suisse rendraient impossibles de si vastes opérations.

Comme nous l'a montré l'expérience de la guerre en Asie du Sud-Est, les batailles livrées par les unités opérationnelles (corps, divisions, etc.) sont devenues moins fréquentes et les combats sont menés en grande partie par les troupes tactiques (régiments, bataillons, etc.).

Pour supporter logistiquement ses troupes tactiques, l'armée suisse dispose des systèmes d'approvisionnement décrits plus haut qu'elle adapte à ses propres conditions (champ des opérations et des combats sur tout le territoire, absence de profondeur militaire et logistique, lignes de défense interrompues, etc.).

En principe, ce système est constitué de deux segments: (1) les bases de ravitaillement principales, comparables à des « supermarchés » de l'armée ou à de grands magasins et centres de distribution civils dont les services de transport fournissent les (2) points de ravitaillement, les « détaillants », échelonnés et dispersés sur les champs d'opérations prévus ou probables et placés ainsi très près des unités de première ligne.

Ces derniers ravitaillent à leur tour les troupes, soit par l'intermédiaire des formations d'approvisionnement, soit simplement en tenant le matériel à la disposition des unités qui viennent le chercher elles-mêmes.

Il est bien évident que certains cas d'urgence obligent les commandants à s'approvisionner ou à être ravitaillés directement depuis les bases principales, c'est-à-dire depuis les « supermarchés » militaires ou les dépôts civils.

Ce système d'approvisionnement est déjà bien introduit en Suisse et des exercices pratiques ont prouvé son efficacité. Il est donc superflu d'y

revenir, mais il faut savoir qu'un tel système doit être sans cesse amélioré; son pouvoir de réaction et ses capacités doivent être adaptés aux exigences d'une guerre moderne et particulière à la défense suisse.

### **Sous-système d'approvisionnement en pièces de rechange**

L'approvisionnement en munitions, combustibles et vivres est indispensable pour mener les batailles. Mais les livraisons des *pièces de rechange* constituent, par leur nombre, assortiment et poids, un problème logistique très important à résoudre et à gérer efficacement.

Depuis que *les armes et l'attirail de guerre* se sont motorisés, mécanisés et automatisés, ils sont devenus *techniquement vulnérables* et très *dépendants des réparations et des livraisons de pièces détachées*.

Les possibilités de combat données aux troupes augmentent ou diminuent suivant le bon ou le mauvais fonctionnement des systèmes d'armes ou du matériel mis à leur disposition. Qu'une seule pièce importante d'un appareil mécanique ou électrique soit défectueuse ou fasse défaut, tout un système d'armes est alors mis hors d'usage, rendu tactiquement sans valeur et expose ainsi la troupe à un grave danger.

Un tuyau hydraulique cassé ou un piston de rechange manquant peut immobiliser un char d'assaut aussi sûrement qu'un bazooka ou une mine de l'ennemi.

La valeur des moyens de combat dépend donc de leur fonctionnement technique, par conséquent pour une grande part de l'assistance logistique, de sa *livraison rapide* de toutes sortes de pièces de rechange et de sa capacité de *maintenance* des armes et des appareils de guerre.

La disponibilité des pièces de rechange en quantité et assemblage nécessaires, au moment et à l'endroit propices, est tellement importante que le soutien logistique est capital pour la réussite des opérations tactiques.

L'approvisionnement en pièces de rechange est particulièrement crucial pour l'aviation et les systèmes techniques de surveillance et de commandement, car ce sont eux qui assurent la défense lors d'une attaque subite. Dans ce cas, des avions de combat, cloués au sol en raison d'une panne technique et d'un manque de pièces détachées, peuvent affaiblir fortement ou même décisivement la capacité de réaction et la force de frappe de l'armée tout entière.

L'*aviation*, avec sa grande puissance et son pouvoir de réaction très fort, doit être toujours prête à un plein engagement immédiat. Cela exige de la part du support logistique un stockage constant d'innombrables pièces de rechange, ce qui est extrêmement coûteux en temps de paix, car il s'agit de gérer des centaines de milliers d'articles répartis dans de nombreux dépôts : bases aériennes, entrepôts et ateliers logistiques militaires et civils.

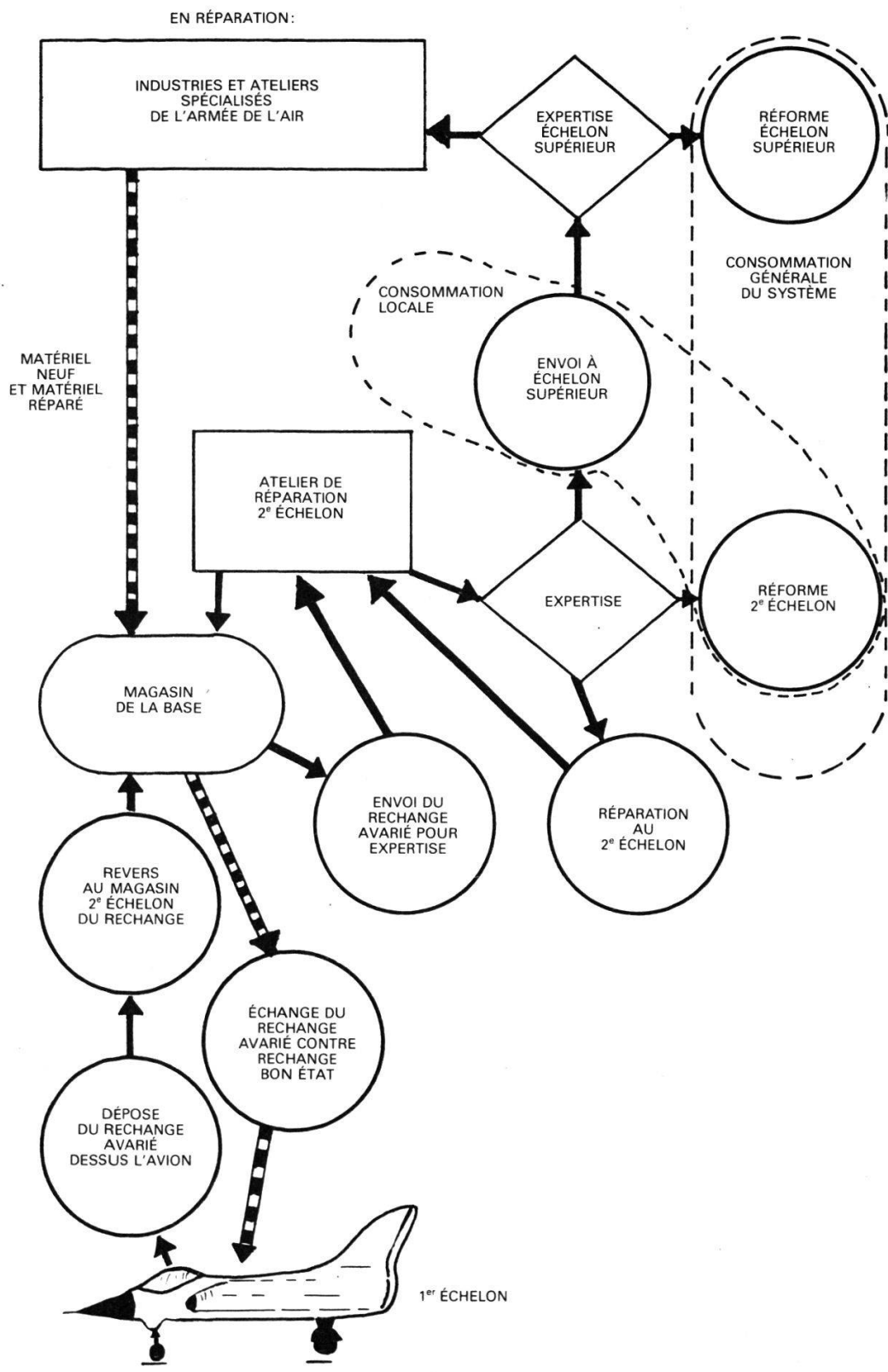
La *gestion* de ces quantités et sortes de rechanges pose un *problème d'optimisation de stockage*, car elle doit assurer la disponibilité du plus grand nombre possible d'aéronefs par la réserve de pièces de 80 à 100 pour cent (selon l'importance des pièces) aux coûts les plus bas possible.

La prévision et la planification des stockages de rechanges aux endroits propices pour l'aviation sont très difficiles à réaliser parce que l'utilisation ou l'engagement des avions dépend de nombreux impondérables : opérations tactiques de l'armée de terre, missions aériennes, conditions atmosphériques, etc., qui tous empêchent de prévoir le nombre et les heures de vol ainsi que le rodage de ces appareils et de leurs pièces.

Afin de garantir une disponibilité maximale des aéronefs, les armées de l'air des pays de l'OTAN utilisent les systèmes et procédés (américains) de gestion des rechanges.

Le système français, par exemple, est constitué d'aéroports, de magasins, d'ateliers de réparation de l'armée ou de la logistique de l'air et des industries spécialisées civiles permettant une *dispersion* optimale des pièces de rechange et de l'équipement de maintenance/réparation et assurant en même temps une très haute disponibilité des aéronefs. Un tel réseau limite le risque d'une pénurie des pièces indispensables par la distribution des rechanges aux lieux de leur utilisation et selon le barème des besoins (constant, urgent, probable, peu probable), par des moyens de transports rapides et par la direction du système depuis un centre de gestion logistique muni d'un système de communication efficace (électronique). Une pièce de rechange manquant dans une station du système échelonné est alors rapidement trouvée et livrée d'une autre station.

La figure N° 3 illustre les stations échelonnées du système français d'approvisionnement de l'aviation par les rechanges.



**CIRCUIT DU MATÉRIEL DANS L'ARMÉE DE L'AIR<sup>7)</sup>**



## Sous-système de maintenance du matériel de guerre

Le soutien logistique des troupes ne se termine pas avec l'acquisition et la distribution du matériel des bases logistiques ou des dépôts militaires et civils pour l'armée aux unités combattantes.

Du fait de la complexité des systèmes d'armes, la préoccupation de leur maintenance requiert une grande priorité d'attention de la part des commandants militaires à tous les échelons. La logistique, de son côté, doit s'efforcer de les décharger de ce souci en leur garantissant qu'armes et appareils seront tout à fait utilisables le moment venu et réparés rapidement en cas de nécessité.

Le matériel doit donc toujours être prêt à l'usage; la troupe la mieux entraînée ne peut rien faire sans support de réparations et d'entretien. Dans ce domaine, la logistique accomplit une tâche considérable en s'occupant aussi *de la maintenance des armes et de l'attirail de guerre*.

La maintenance est l'ensemble des activités qu'il faut déployer pour conserver le matériel en bon état de fonctionnement, à savoir: entretien courant, visites périodiques après un certain nombre d'heures de manèment, réparations, ravitaillement en pièces de rechange et outillage. Suivant leur importance, ces opérations sont du ressort de la troupe elle-même, des ateliers de la base ou d'ateliers spécialisés; elles nécessitent des installations importantes et un personnel qualifié.

La maintenance s'exerce sur plusieurs échelons par la présence ou la mobilité de ses formations jusqu'à la vaste infrastructure civilo-militaire (service territorial) avec ses ateliers et ses dépôts de matériel de guerre.

Au premier échelon, les travaux sont accomplis par les soldats (comme chauffeurs, opérateurs) qui, munis du matériel nécessaire, doivent être capables d'effectuer eux-mêmes les réparations faciles, mais non sans importance, faisables sur place. A l'autre extrémité de la chaîne — peut-être au 4<sup>e</sup> échelon — stationnent les bases de maintenance où les systèmes d'arme et l'attirail de guerre sont complètement démontés, généralement réparés ou renouvelés.

La logistique tente d'alléger la maintenance en collaborant avec l'industrie des armes déjà au cours de la phase de construction du matériel. Elle insiste sur le fait d'utiliser des pièces interchangeables, standardisées ou groupées au sein de mêmes familles et sous-familles et donc capables de se substituer les unes aux autres. Cet allègement de mainte-

nance déjà au niveau de la construction est une tâche commune à l'armée, à la logistique et à l'industrie des armes.

Ces mesures facilitent et accélèrent les réparations car, au lieu de remplacer laborieusement une seule pièce, on change rapidement tout un groupe ou un sous-groupe de l'appareil.

### **Autonomie d'approvisionnement des troupes combattantes**

La Suisse doit prévoir toutes sortes d'attaques de son territoire — nucléaires, chimiques, biologiques, conventionnelles.

Dans les premiers cas, la défense se concentrera sur la protection de la population et de son système de défense en *dispersant* ses installations militaires et civiles importantes et en déployant des *abris sous-terrains et blindés* pour les soldats, les civils et le matériel de guerre.

Pareilles dispersion et protection sont très extensives et coûteuses, mais irremplaçables contre les effets désastreux des armes stratégiques des puissances mondiales. De ce fait, ce pays doit être en mesure non seulement d'encaisser les coups durs (force dissuasive), mais aussi d'en porter de sérieux à un ennemi l'agressant avec des armes conventionnelles.

On prévoit qu'en cas d'attaque, de vastes portions du territoire suisse seront touchées dès le début des hostilités et que des poussées rapides et profondes de l'agresseur, supérieur en armes et plus mobile techniquement, pourra résulter une fragmentation de la défense suisse en poches de résistance et formations disloquées qui devront se battre dans des secteurs séparés les uns des autres.

Pour mener à bien le plus longtemps et le plus efficacement possible les actions et les combats isolés, les unités ainsi écartées, encerclées ou séparées doivent disposer d'une *autonomie d'approvisionnement* qui leur assure la meilleure liberté d'action et la force de frappe maximale.

Ainsi la possibilité de combats régionaux est dépendante de l'autonomie d'approvisionnement. Elle exige la dislocation des entrepôts et des moyens de transport dans toutes les parties du territoire suisse, à l'abri de l'ennemi mais toujours à la disposition des troupes. Le réseau doit être très dispersé, partiellement dédoublé et, par conséquent, les distances entre les dépôts, installations et bases courtes, afin d'éviter

les longs transports, rendus dangereux par la destruction des routes et la supériorité aérienne de l'ennemi.

L'introduction de l'infrastructure militaire et civile des entrepôts, installations et moyens de transport, préparée déjà en temps de paix et assurée pour une grande part par les services territoriaux, est d'une grande importance pour l'autonomie de ravitaillement des troupes.

### **Mobilité des troupes tactiques**

L'approvisionnement continu des troupes en matériel et services de guerre est garanti — comme nous l'avons dit plus haut — par un système de bases, de points de distribution et de manutention accessibles et protégés, dispersés et ramassés près des lignes de combats ou intégrés aux colonnes en marche.

Ce système de ravitaillement a ses *avantages* et ses *inconvénients*.

L'avantage principal réside dans le fait que le matériel ainsi transporté et stocké est toujours à portée des troupes combattantes. L'organisation, la planification et la gestion de l'approvisionnement peuvent se faire systématiquement et économiquement; elles permettent aux commandants de connaître avec certitude d'où, quand, de quoi et en quelle quantité ils seront ravitaillés, leur donnent l'assurance de disposer toujours d'un approvisionnement aussi suffisant que rapide et les déchargent pour une grande part du souci de ravitaillement de leurs propres unités.

Les inconvénients ne sont pas négligeables. Un système d'approvisionnement bien préparé, mais très statique, comporte trois désavantages majeurs:

1) *Vulnérabilité*. La guerre moderne, avec la grande mobilité et le vaste rayon d'action des troupes, les attaques surprises de l'aviation et des soldats aéroportés dans les flancs et derrière les lignes de défense lui fait courir un grave danger; les bases, les points ainsi que les lignes d'approvisionnement seront les premières cibles de l'ennemi et seront ainsi gravement touchés dans leur fonction principale: l'assurance de la sécurité et de la continuité du ravitaillement des propres troupes.

D'autre part, il serait très difficile de protéger et de maintenir ouvertes les lignes d'approvisionnement. Leur défense, spécialement si ces

lignes sont longues, coûterait de lourds efforts et nécessiterait la présence de nombreux soldats qui pourraient être plus utiles ailleurs.

2) *Réduction de la flexibilité.* Les troupes combattantes dépendent de leurs bases ainsi que de leurs points d'approvisionnement et ne doivent pas trop s'éloigner d'eux, ce qui limite leur flexibilité, c'est-à-dire leur mobilité et leur rayon d'action. Le réseau statique du soutien logistique, avec ses dépôts, installations et moyens de transport, empêche toute mise en marche et réorganisation rapides et souples. Ce statisme logistique et momentané se transmet inévitablement aux troupes.

3) *Coûts élevés.* Les coûts de stockage d'un vaste réseau de dépôts dispersés et ceux des transports, même sur de courtes distances, sont très élevés. L'intervalle géographique entre les troupes et les points de ravitaillement les multiplie au carré. Pour transporter le matériel d'une base à l'autre ou pour le livrer de la base aux points et aux troupes, les camions sont contraints d'emporter aussi leur propre cargaison de combustibles, armes de défense, vivres et pièces de rechange.

Les inconvénients des systèmes d'approvisionnement sont difficiles à pallier, mais leur assez forte influence doit et peut être réduite par la recherche et la mise en place de solutions appropriées impliquant le self-approvisionnement des troupes à partir des réserves civiles, la dispersion des points de ravitaillement mis à leur disposition et les capacités des réseaux de transports routiers, aériens, fluviaux, ferroviaires, funiculaires et équestres, dirigés par un système de communication très efficace. Ces mesures rendront les unités plus mobiles et autonomes en les détachant davantage d'un réseau logistique trop statique et inerte.

Cette question constitue à elle seule l'immense problème des transports de toutes sortes dont la résolution conditionne les autres fonctions de la logistique. Elle exige — outre la décentralisation du réseau de transports et l'application de méthodes modernes — la gestion, le contrôle et la coordination des transports de toute nature avec un réseau de communication moderne.

Conformément à la doctrine suisse défensive avec actions offensives, la tactique très mobile nécessite des armes motorisées et des élans logistiques qui permettent à la poussée tactique de se réaliser et de réussir. Chars d'assaut, artillerie mobile, voitures blindées, réserves aéromobiles et aéronefs — avions et hélicoptères de transport spéciale-

ment — sont indispensables à l'obtention d'une *mobilité accrue* des troupes terrestres.

Dans le domaine de la mobilité tactique, assurée par celle de la logistique, la guerre du Vietnam a démontré de façon remarquable l'évolution de la logistique militaire de ces dernières années: emploi extensif et intensif d'hélicoptères de combat dans les batailles terrestres et aéroterrestres, utilisation massive d'hélicoptères de transport de toute envergure pour garantir le ravitaillement des troupes et l'évacuation des blessés; perfectionnement de l'équipement et de la construction d'avions pour largage avec parachute; containers spéciaux pour largage en basse altitude sans parachute, etc.

Ainsi, par ce soutien logistique rapide et efficace, œuvrant jour et nuit, et sur des distances différentes, les unités tactiques ont été à même de poursuivre leurs missions sans réduction de mobilité ni force de frappe.

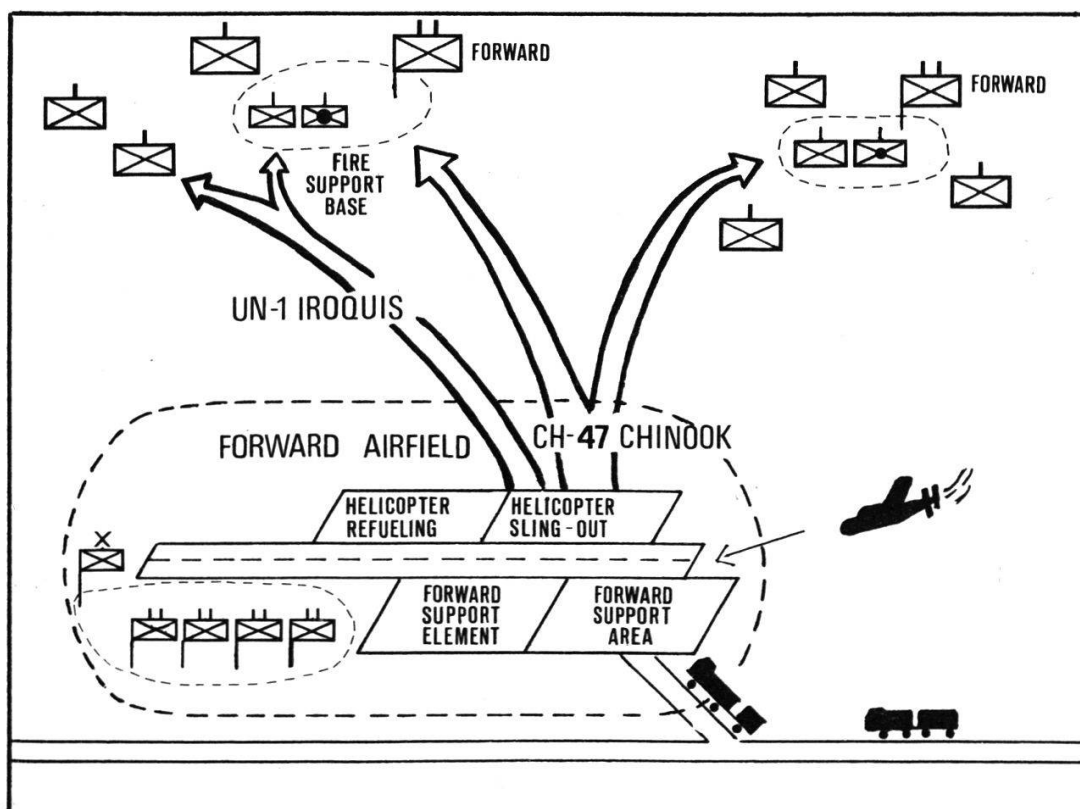


Fig. 4: Système américain de ravitaillement des unités disloquées au Vietnam depuis une base logistique avancée<sup>8</sup>.

De ces bases logistiques avancées (en règle générale un aéroport construit pour soutenir les unités tactiques et approvisionné en masse par les moyens de transports terrestres — camions — et aériens — avions de transport) les hélicoptères UH-1 Iroquois et CH-47 Chinook ravitaillaient périodiquement ou sur demande des commandants les unités en mission ou celles postées sur la première ligne des accrochages.

L'assistance logistique aux grandes unités opérationnelles (corps, brigades, divisions) n'émanait pas d'un seul et unique aéroport, mais leur était apportée simultanément de plusieurs bases aériennes et navales.

L'expérience logistique de la guerre du Vietnam doit retenir l'attention et faire envisager à la Suisse son éventuelle application dans sa conception de défense, application bien sûr adaptée à ses possibilités et conditions.

J. K.

*La troisième et dernière partie de cette étude paraîtra dans un prochain numéro avec une liste des références.*

## **La Cavalerie à travers les âges**

L'année passée, le capitaine **Hervé de Weck** mettait en avant-première à disposition de notre rédaction quelques pages de l'ouvrage qu'il préparait sur la cavalerie. Elles ont paru dans le numéro de juin 1979 sous le titre de *Deux ripostes catastrophiques en 1870, le cas de Froeschwiler*. L'ouvrage, magnifiquement illustré, vient de sortir des presses des Editions 24 Heures à Lausanne au prix de lancement de 69 francs. Ouvrage unique puisqu'il est le premier de ce siècle à traiter de l'ensemble du sujet en français.

Nous invitons nos lecteurs à souscrire à la parution de ce livre écrit avec le sérieux, l'élégance de style et la passion qu'ils connaissent au capitaine de Weck. Il est possible d'en commander un exemplaire à l'examen et, pour ceux qui préféreraient l'édition en langue allemande, de réserver leur volume (parution début 81).

RMS