

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 125 (1980)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Commandement logistique militaire (I)  
**Autor:** Kapoun, Josef  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344317>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.01.2026

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

# **Commandement logistique militaire (I)**

**par Josef Kapoun\***

L'expérience et l'histoire nous ont appris que toute guerre — «chaude» ou «froide» — comporte d'innombrables variations au sein desquelles aucun problème ni situation ne sont jamais les mêmes.

La guerre moderne ne reste pas limitée à la sphère militaire, mais forme un tout, dans le sens où elle englobe à la fois les facteurs généraux politiques, économiques, diplomatiques, militaires, psychologiques, scientifiques et techniques.

Afin de pouvoir diriger une telle guerre, la synchronisation ou même la fusion des facteurs tant civils que militaires est indispensable au sein de l'organisation de la défense générale.

Le facteur militaire — la défense par l'armée et les armes — incorpore trois éléments prédominants: la stratégie, la tactique et la logistique; ceux-ci résultent d'agents civils généraux et se basent sur eux.

Le général suisse Jomini (1779-1869) fut le premier à valoriser la logistique et à la traiter comme une branche de l'art de la guerre, aux côtés de la stratégie et de la tactique.<sup>1</sup> Son interprétation n'eut pourtant aucune conséquence pratique jusqu'à la Deuxième Guerre mondiale où la logistique fut reconnue à sa juste valeur par les Allemands et les Américains. Dès lors, elle joua, avec la stratégie et la tactique, un rôle décisif dans l'art et la science militaires, c'est-à-dire dans la gestion de la guerre.

Ces trois branches principales ont leurs priorités et leurs tâches propres, mais elles sont aussi liées les unes aux autres; elles agissent réciproquement en temps de guerre et impliquent simultanément une direction coordonnée aux facteurs civils généraux.

Dans la préparation et la direction de la guerre, dans la planification et l'exécution des mesures militaires ainsi que dans le commandement des troupes opérationnelles et tactiques, les considérations stratégiques, tactiques et logistiques s'entrelacent.

\* L'auteur est un Tchèque vivant de longue date en Suisse (remarque RMS).

Si on les illustre schématiquement sous forme de champs circulaires, on peut déceler des situations dans lesquelles l'ensemble ou seulement deux d'entre eux se recouvrent en grande partie ou fusionnent complètement.

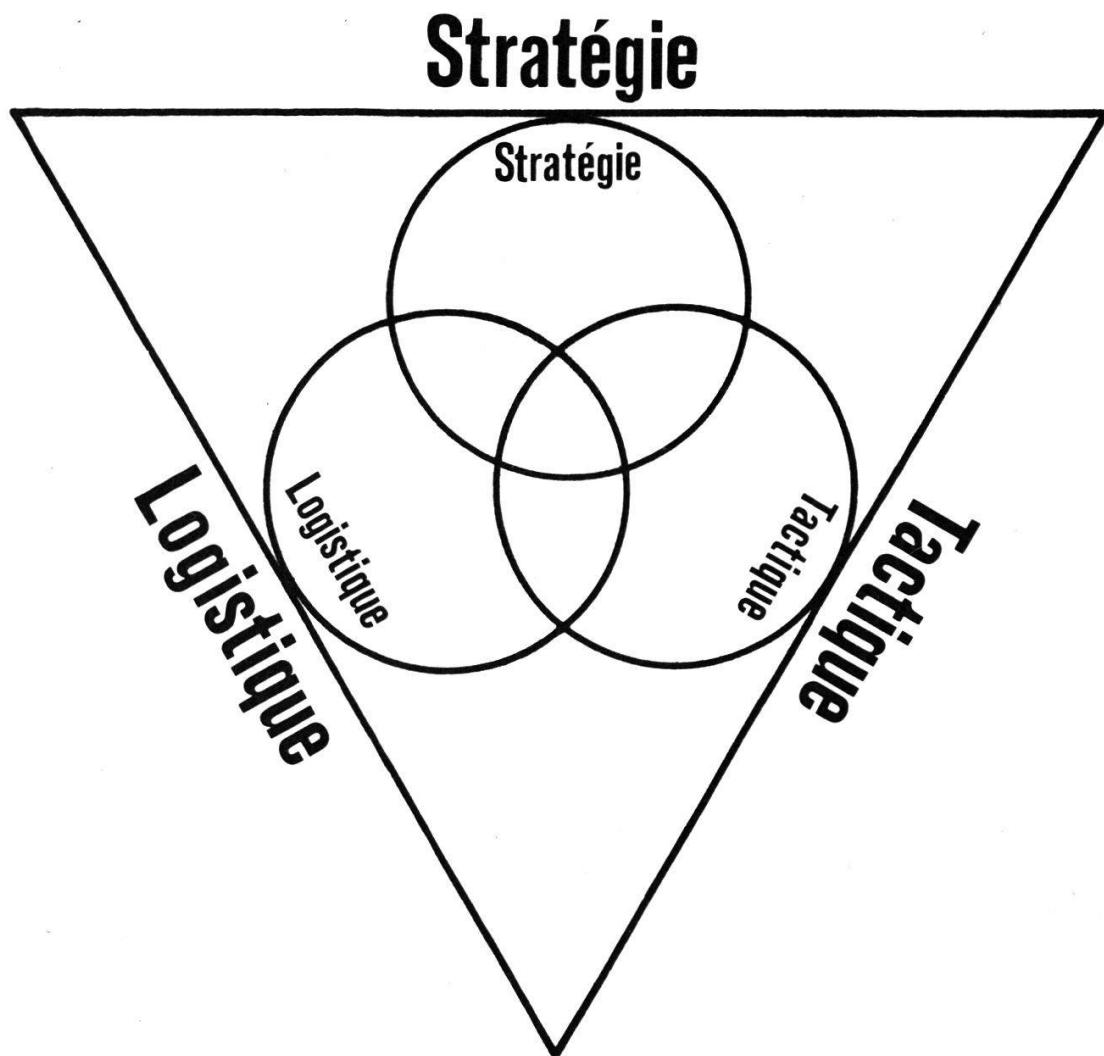


Fig. 1. Entrelacement de la stratégie, de la tactique et de la logistique dans la direction de la guerre, la planification et l'exécution des mesures ainsi que dans le commandement des troupes<sup>2</sup>.

Au niveau de la *pratique militaire*, on peut difficilement les délimiter avec précision, car leurs contours s'estompent ou disparaissent. A celui de la *pensée militaire* aux échelons de commandement les plus élevés, la stratégie, la tactique et la logistique se confondent, elles sont devenues un tout.

## Nature et fonctions de la stratégie, de la tactique et de la logistique

La nature et les fonctions de la stratégie, de la tactique et de la logistique peuvent être décrites de la façon suivante:

La *stratégie* est l'art de conduire militairement la guerre en vue d'atteindre des buts politiques. Art, parce que les nombreux et imprévisibles facteurs, événements, phénomènes et modifications de la guerre excluent une gestion exacte et purement rationnelle. Aussi la stratégie exige-t-elle une vive intelligence, de la créativité, une volonté farouche et un grand pouvoir de persuasion, qualités rarement réunies en une seule personne. Ceci explique sans doute le petit nombre de vrais stratégies, car ils doivent être à la fois penseurs et hommes d'action exceptionnels.

La stratégie est un art de penser qui classe les faits et domine les problèmes afin de trouver le procédé le plus efficace pour atteindre ses objectifs. Elle n'est pas une doctrine immuable; à chaque situation doit correspondre une stratégie particulière et capable de s'adapter aux changements de situations. Elle esquisse le plan de la guerre, planifie chaque expédition militaire et veille à son bon fonctionnement.

Ainsi vue, la stratégie reste limitée à la sphère militaire. Cette limite ne permet pourtant pas une gestion complète de la guerre. La stratégie militaire empiète d'un côté sur le domaine de la stratégie politique et de l'autre sur celui de la tactique.

La *stratégie politique*, définie par les groupes de direction les plus hauts des affaires politiques, militaires et économiques du pays, se dresse au sommet d'une pyramide de stratégies subordonnées — civiles et militaires. Leur tâche est de réaliser les objectifs de la stratégie politique, dans leurs propres domaines: diplomatique, économique, militaire, etc.

La *stratégie militaire*, définie par les groupes de commandement supérieurs, a à sa tête l'état-major de direction, la commission de défense militaire et l'état-major général.

La stratégie militaire n'est ainsi qu'une part de la stratégie totale du pays. Suivant le pays ou la situation, elle occupe une position dominante ou ne joue qu'un rôle d'assistance. Son but est d'atteindre les objectifs déterminés par la politique en utilisant au mieux les moyens dont elle dispose. Ces objectifs peuvent être d'ordre offensif (conquête de régions précises, liquidation de situations particulières) ou défensif (conservation d'un territoire, maintien d'un statu quo).

La stratégie militaire de la Suisse est, sans équivoque, défensive. *En temps de paix*, elle poursuit le but d'une dissuasion crédible et partant efficace; *en temps de guerre*, sa tâche consiste à défendre et à garder par les armes le territoire national dès les frontières; elle doit donc aussi être conduite offensivement en profitant des situations temporelles et topographiques pour rompre l'élan de l'ennemi et lui faire payer cher son agression, en lui infligeant le plus de pertes possible en hommes et en matériel, afin qu'il renonce à ses objectifs et se retire du territoire.

La stratégie pour la paix est la dissuasion, également appelée «stratégie logistique».<sup>3</sup>

«Logistique» parce qu'elle dissuade les agresseurs potentiels par la détention d'armes modernes prêtes à l'emploi. Mais leur acquisition et leur possession par la Suisse exigent la mobilisation de la totalité des ressources de l'économie nationale, avant tout de l'industrie des armes. Cette mobilisation de toute l'économie pour faire la guerre est appelée la logistique au sens large.

«Stratégique» parce que son action doit être durable et opportune et que la phase d'acquisition d'armes nouvelles en temps de paix exige un délai de 5 à 10 ans.

La «stratégie logistique» a pourtant une autre signification que la «stratégie de la logistique» qui est uniquement un domaine de la logistique même: elle contient des mesures logistiques à long terme et de grande envergure, telles que la construction d'une infrastructure logistique munie de systèmes de transport, d'un réseau d'entrepôts, de communications, etc.

La *tactique* se définit comme l'art d'engager tous les moyens militaires pour exécuter les plans de la stratégie et en atteindre les objectifs. C'est l'art et la science pratique du commandement, avant tout du maniement et de la coordination des forces combattantes et des armes sur le champ de bataille, avec but d'en obtenir le meilleur rendement possible. Leur conduite exige des études théoriques et des activités, respectivement des exercices pratiques.

La *logistique* au sens large englobe toutes les activités d'un pays pour supporter matériellement l'armée afin qu'elle atteigne le plus haut niveau de sa capacité militaire d'engagement et une force de frappe la meilleure possible. Cette tâche d'assistance requiert la mobilisation de

toutes les ressources économiques et militaires d'un pays, une excellente préparation en temps de paix ainsi qu'une organisation à tous les échelons, tant civils que militaires.

Dans l'art de la guerre, l'énoncé et la signification de la logistique ont toujours été pris au sens large. La notion «logistique» est, dans le domaine militaire, synonyme de «support», par moyens et personnes.

Elle se définit, pour des raisons militaires, comme création et soutien continuels des armes et des forces afin qu'elles soient employées tactiquement dans le but de remplir les objectifs stratégiques.

Fonctionnellement, elle englobe l'obtention, l'approvisionnement, l'entretien, le transport, le stockage, la distribution et éventuellement aussi la construction des voies de communications, des lazarets (hôpitaux, etc.).

Il existe un grand nombre de définitions valables qui soulignent ces divers centres de gravité et d'intérêt, selon les problèmes particuliers qu'elles décrivent ou veulent aider à résoudre.

Les définitions de la logistique mettent souvent en évidence l'une ou l'autre de ses particularités comme la gestion, l'écoulement des marchandises ou le flux des informations, les aspects espace et temps ou l'effet bénéfique de la concentration de tous les procédés logistiques sous une direction unique et intégrante.

Les facteurs et aspects soulignés dans une définition de la logistique mènent à différentes définitions, par exemple: selon l'étendue et la délimitation du but des *fonctions logistiques* (acquis, production et distribution du matériel, des équipements et des services pour l'armée); selon les *fonctions de gestion* (planification, organisation, communication, choix, coordination et contrôle des mesures logistiques dans les centres de décision logistiques, c'est-à-dire au sein des états-majors militaires à tous les échelons: corps, division, brigade, régiment, etc.), selon les pays ou les *alliances militaires* (logistique des USA, de la RFA, de la France, de la Grande-Bretagne, de l'OTAN); selon la *catégorie des forces combattantes* (armée de terre, armée de l'air, marine de guerre); selon la *doctrine* et la *stratégie* en vigueur (logistique offensive — «dynamique», ou défensive — plutôt «statique»), etc.

Dans la logistique militaire, il s'agit en principe d'un ensemble de domaines fonctionnels: création, apprêts et insertion des moyens et services nécessaires à la construction et à l'entretien du dispositif de

l'armée, et de fonctions gestionnaires: planification, organisation, décision, réalisation et contrôle des activités telles que transport, stockage et distribution, avec pour objectif l'approvisionnement et la mise à disposition des moyens militaires (personnes, armes, munitions, combustibles, barda, médicaments, etc.), des énergies (électricité) et des services (sanitaires, vétérinaires, blanchisserie, etc.) à l'endroit requis et au moment propice.

En d'autres termes, la logistique est la planification, l'organisation, la gestion ainsi que le contrôle systématique et méthodique, dans tous les détails physiques, intellectuels, partiellement aussi financiers, du mouvement, du maniement et du stockage des moyens et des services dans le but de les mettre à la disposition de l'armée et de ses unités en quantité, assemblage et qualité nécessaires au moment et à l'endroit exigés ou propices. Cela afin que les unités militaires puissent en tout temps atteindre rapidement et conserver au mieux le dispositif d'engagement et, partant, la force de frappe la meilleure possible.

En temps de paix, cette efficacité matérielle doit être atteinte — si possible — en tenant compte des principes économiques, c'est-à-dire en tendant à un optimum relatif entre les coûts et l'utilité militaire à moyen et long terme.

Il est clair qu'il s'agit en particulier de multiples tâches et par là de nombreux domaines étroitement liés les uns aux autres, devant être coordonnés et synchronisés, équilibrés ou substitués de manière adéquate et efficace à tous les échelons hiérarchiques et dans chaque division.

C'est pourquoi une définition claire de la logistique de chaque armée individuelle s'avère très importante pour le commandement et l'organisation logistiques. L'armée suisse applique la définition suivante:

«Par définition, la logistique se rapporte à l'ensemble des mesures et des moyens relatifs aux services sanitaires, d'approvisionnement, de transport et territoriaux.

— Parmi les services d'approvisionnement, on distingue les services vétérinaires, de ravitaillement, de carburants, de munitions, de matériel et postaux.

— Le devoir de la logistique est de décharger les unités de toutes les tâches étrangères au combat, autrement dit de les aider à remplir leur mission. Dans le cadre de la défense nationale, il s'agit de seconder les autorités civiles avec des moyens militaires sans entraver la mission

de combat. La tâche principale de la logistique consiste à assurer et à mener à bonne fin les déterminations stratégiques et les résolutions opératifs-tactiques.»<sup>4</sup>

En résumé, la *stratégie* considère la guerre dans son ensemble: militairement, politiquement et économiquement; la *tactique* dans les détails de la conduite du combat; la *logistique* dans la complète action de pourvoir et l'assistance active de la tactique et de la stratégie avec tous les moyens matériels requis.

### **Rapports entre la stratégie, la tactique et la logistique**

Sur les rapports entre la *stratégie* et les *tactiques*, on peut énoncer: de même que la stratégie est le moyen d'application de la politique violente, de même les tactiques sont les moyens d'application de la stratégie.

Mais il faut savoir que les tactiques doivent être subordonnées à la stratégie et non l'inverse. C'est la stratégie qui décidera de la forme du conflit, offensif ou défensif, insidieux ou violent, direct ou bien indirect, si on recherchera la lutte dans le domaine politique ou dans le domaine militaire.

La primauté de la stratégie sur la tactique a été bien mise en évidence lors des guerres d'Indochine et d'Algérie. Malgré leur suprématie en armement et en tactique, les Français et les Américains ont perdu ces guerres à cause d'une stratégie fausse — ou raisonnable — qui n'a pas permis d'employer à plein les forces de destruction disponibles pour écraser l'adversaire qui, lui, a mené une stratégie et une tactique de batailles incessantes, la «guerrilla», stratégie et tactique prévues dans la conception de la défense suisse.

La stratégie doit ainsi choisir non seulement les tactiques, mais également orienter leur évolution afin qu'elles puissent jouer leur rôle indispensable à la décision recherchée.

Les rapports entre *stratégie* et *logistique* se jouent le plus fortement aux échelons les plus élevés de la direction civile et militaire du pays. Et ceci parce que, d'une part, la stratégie militaire est dominée, influencée par la stratégie politique et que, d'autre part, la logistique mobilise les forces économiques nationales en vue d'augmenter le plus

possible la capacité de défense du pays.

La logistique est un «pont» entre l'économie d'un pays et son armée; elle constitue l'élément civil de l'armée et l'élément militaire de l'économie civile. Cette fusion économique, militaro-civile, se réalise de la façon la plus marquée dans le système de milice suisse.

Il va sans dire que les données économiques fixent le nombre des unités combattantes pouvant être mises sur pied. En même temps, les possibilités logistiques limitent le gros de l'armée apte à s'engager dans les combats.

Les facteurs économico-logistiques déterminent donc les possibilités réelles de la stratégie militaire.

Bien que la logistique, en tant qu'«économie militaire» tire ses racines de l'économie nationale, elle est cependant fortement influencée par les autorités civiles. Ces dernières doivent veiller à ce que l'économie civile ait une assez haute efficacité de production pour doter l'armée du matériel et des services qui lui sont indispensables. Ceux-ci sont ensuite mis à la disposition des autorités militaires, respectivement sous leur commandement.

Ainsi la logistique est soumise à deux influences — civile et militaire.

Dans certaines situations, les critères de décision civils et militaires concordent; dans d'autres, par contre, ils divergent.

Afin que les domaines économico-civils et militaires soient dirigés de manière à s'harmoniser dans l'intérêt de la sécurité nationale, les autorités civiles et militaires compétentes doivent coordonner et synchroniser leurs exigences mutuelles, en vue de prendre les décisions qui s'imposent.

Cette coordination entre les intérêts économico-civils et militaires en vue d'atteindre la meilleure capacité de défense nationale est une des principales tâches du groupe logistique de l'état-major général.

Le chef de ce groupe coordonne les préparatifs de la défense militaire; il élabore les directives et les prescriptions pour les grandes unités militaires, spécialement pour les zones territoriales, le commandement du service des chemins de fer et des services postaux militaires.

Le sous-chef d'état-major de la logistique représente aussi les militaires dans l'état-major de la défense générale; l'une de ses fonctions consiste à diriger les groupes de travail qui coordonnent les besoins matériels de l'armée, de la défense civile et de l'économie de guerre.

L'expérience montre que la plus forte homogénéité des compétences et des responsabilités entre les autorités civiles et les dirigeants militaires domine dans le secteur de la logistique. A l'échelon de direction le plus élevé — institutionnellement à l'état-major général — la stratégie et la logistique sont à tel point enchevêtrées qu'elles semblent ne former qu'un tout. Aussi la direction du pays, tant militaire que civile, doit-elle considérer la stratégie — politique et militaire — dans son rapport avec la logistique, et la logistique dans sa relation avec la stratégie.

C'est la logistique qui, par ses possibilités et l'efficacité de son rendement, impose les limites de la stratégie ou même rend ses objectifs irréalisables. «Dans son rapport avec la stratégie, la logistique devient une force dynamique sans laquelle le plan stratégique n'est plus qu'une feuille de papier»<sup>5</sup>.

J.K.

*Cet article trouvera son complément et sa conclusion dans l'une de nos prochaines livraisons, laquelle comprendra également la liste des références.*

RMS

*Si savoir vendre est un art difficile, savoir acheter l'est bien davantage.*

**L. DE GOUVION SAINT-CYR**