

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 126 (1981)  
**Heft:** 12

**Artikel:** La logistique marche avec le progrès : un entretien  
**Autor:** Müller, Edmund  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344418>

### **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:** 13.01.2026

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

## **La logistique marche avec le progrès**

*Un entretien avec le divisionnaire Edmund Müller, sous-chef d'état-major logistique, qui nous expose les réalisations récentes et les projets dans les différents domaines de son ressort.*

**RMS:** Depuis votre arrivée, vous avez imprimé au domaine logistique un effort d'innovation, concrétisé par des progrès de fonctionnement et d'organisation déterminants. Voulez-vous bien les remettre en mémoire des lecteurs de notre Revue?

*M.:* En effet, beaucoup de choses ont changé dans le domaine logistique, dont je suis le coordinateur, par délégation du chef de l'état-major général, domaine auquel se consacrent plusieurs offices du département, ainsi que les commandants des zones territoriales et leurs troupes, dans une collaboration fructueuse avec l'Office fédéral de la défense économique. La logistique englobe quatre grandes branches: le service sanitaire, le soutien, les transports et le service territorial.

**RMS:** Quelles sont les modifications dans la première d'entre elles?

*M.:* En 1983, entrera en vigueur une toute nouvelle organisation des troupes sanitaires. Si elle implique la disparition des groupes sanitaires divisionnaires, elle permettra un renforcement sérieux des moyens dits de la «Troupe», par constitution d'une unité «bleue» dans les régiments de combat. La «Base» comprendra un ensemble mieux structuré et mieux apte à s'intégrer dans un service sanitaire coordonné (civil/militaire) de formations d'hôpital, toutes subordonnées aux zones territoriales et desservant des installations protégées qui sont en nombre grandissant.

**RMS:** Le soutien, est-ce bien tout ce qui a trait au ravitaillement en vivres, carburants, munitions et matériel, aux réparations, au service postal?

*M.:* Vous omettez le service vétérinaire; certes il n'y a plus beaucoup de chevaux à soigner, mais ce service voit ses tâches s'accroître dans la lutte contre les épizooties et les maladies transmises à l'homme par les animaux.

Le soutien a fait l'objet d'une refonte complète en 1977 déjà. La nouvelle conception, en la matière, et les formations, qu'elle a profondément transformées pour être réalisée, ont déjà été mises à l'épreuve au cours de

maints exercices et ont convaincu, je crois, la clientèle, soit la troupe, qu'elle serait assurée d'un appui efficace de la part de la base en cas d'opérations. La solution choisie consiste à desservir un réseau dense de places de soutien polyvalentes par les formations de la base (celles des zones territoriales). Les bataillons et groupes de toutes sortes viennent se ravitailler à la plus proche d'entre elles, l'aller et retour des camions de soutien ne durant que peu de temps.

**RMS:** Sauf erreur, il n'est pas nécessaire de toucher de façon importante à l'organisation si originale et si bien rodée de notre utilisation militaire des chemins de fer, mais qu'en est-il des *transports automobiles et hippomobiles*?

**M.:** Nos hommes du rail n'arrêtent pas de perfectionner l'éventail de leurs prestations en cas de service actif, mais cela n'implique pas de réforme spectaculaire. En revanche, dans le domaine des transports routiers, on a procédé récemment à une répartition plus judicieuse des réserves en formations de camions: toutes les divisions n'ont plus qu'une compagnie, tandis que les zones territoriales disposent de 1 à 2 groupes. De plus, on va bientôt pouvoir réaliser la nouvelle structure du commandement et des formations de transports PTT. Ce commandement sera mieux en mesure de coordonner, en exploitation dite «de guerre», l'ensemble du service des cars postaux, des très nombreuses entreprises régionales et municipales d'autocars. Quant aux formations militaires de cars, constituées par prélèvement de personnel et de véhicules sur ces entreprises, certaines seront dûment attribuées aux transports de blessés et de malades, dans le cadre des formations sanitaires.

Vous savez que, malgré le versement de primes de garde à tous les détenteurs de chevaux mobilisables, les bêtes de trait employées dans l'agriculture sont de moins en moins nombreuses. Il a donc fallu dissoudre toutes les formations du train des corps d'armée de campagne, afin que le corps d'armée de montagne soit assuré de disposer de tous les sommiers que réclame son engagement dans le massif alpin.

**RMS:** Quand on parle de *service territorial*, on songe à la double volonté de *seconder l'armée de campagne* et de *porter aide à des autorités civiles débordées*.

**M.:** Dans l'idée, précisément, de seconder plus efficacement l'armée de campagne, on a mis récemment en vigueur une conception et une organisation nettement plus souples et conformes à nos possibilités d'assistance aux militaires étrangers qui tomberaient sous pouvoir suisse. Il

est évident que les autorités civiles, débordées par un afflux massif de réfugiés ou d'autres civils à héberger, resteraient habilitées à demander l'assistance de l'armée. Mais celle-ci doit être assurée que tous les responsables civils ont la volonté de constituer préventivement des organes d'assistance aux civils, car cela ressortit aux tâches permanentes des cantons.

En 1983, devraient se concrétiser une organisation nouvelle et une attribution modifiée des troupes de protection aérienne, cet ensemble si important de forces vouées à l'aide aux autorités civiles pour le renforcement de leurs moyens de protection, dans les cas d'extrême détresse de la population. Sans modifier l'effectif global de près de 30000 hommes, on disposera à l'avenir d'un plus grand nombre de compagnies et de bataillons. Ces formations ne seront plus attribuées à des localités, mais mises à disposition des cantons, et la proportion des troupes constituant les réserves des commandants de zone territoriale sera sérieusement augmentée.

**RMS:** Si l'on ne vous connaissait pas, on pourrait penser que, la logistique étant au point, vous vous contenteriez de veiller à maintenir la vitesse acquise.

**M.:** Vous devez pourtant bien vous douter que nous sommes dans un monde où tout se modifie sans cesse et même très vite. Dans tous les domaines, on est condamné à être dépassé dès qu'on ne veille pas à progresser sans relâche. Croyez bien que c'est aussi le cas en logistique, et nous sommes saisis de nombreux problèmes auxquels il va falloir s'attaquer avec énergie.

**RMS:** Nous imaginons sans peine que ces problèmes découlent de nouveaux aspects des *menaces* auxquelles notre pays et notre armée pourraient être exposés.

**M.:** En effet, les puissances étrangères — l'une ou l'autre pourrait s'en prendre à nous un jour — ont introduit dans leur arsenal militaire des moyens techniques de type nouveau qui peuvent avoir des incidences croissantes sur notre appareil logistique:

- des satellites et d'autres engins permettent de déceler et de localiser des installations souterraines;
- des engins guidés de grande portée, mais au tir extrêmement précis, permettent de détruire les objectifs, même «durs», que constituent des installations souterraines protégeant l'approvisionnement, des ateliers, des complexes hospitaliers;

- des moyens de guerre électronique sont en mesure de brouiller ou d'empêcher les échanges d'informations logistiques sans lesquelles aucune conduite n'est possible;
- l'accroissement des moyens d'aéroportage, surtout par hélicoptères, signifie une menace plus marquée de la sécurité des installations logistiques situées pourtant dans la profondeur de nos dispositifs, d'autant plus que se multiplient à l'étranger les formations chargées de sabotage et de terrorisme à l'intérieur du territoire convoité.

**RMS:** On comprend donc que vous soyez soucieux de trouver des parades à ces nouveaux risques; il faudra sans doute mieux armer les formations logistiques et leur donner une instruction anticommando sérieuse.

**M.:** En effet, mais d'autres perfectionnements techniques nous font problème en ce qui concerne nos propres matériels. Car la sophistication de plus en plus poussée des systèmes va de pair avec leur facilité d'emploi. En revanche, leur maintenance exige que l'on sélectionne des gens de plus en plus aptes. A la limite se pose la question du plafond d'instruction des artisans de troupe. On ne saurait oublier que des armes que l'on ne peut ajuster ou remettre en état que dans des ateliers de la base grâce à la proportion intéressante de personnel professionnel que l'on y trouve ne conviennent guère à une armée de milice. Pour en garantir l'emploi sûr, il faudrait investir des sommes disproportionnées afin d'en accroître la fiabilité, d'amasser des stocks importants en groupes et objets de rechange, de former les techniciens indispensables, d'acquérir l'outillage et les appareils de diagnostic.

Les responsables de la logistique seront donc amenés à insister davantage afin que, lors de l'évaluation et du choix de nouveaux matériels, on retienne les modèles les plus rentables, compte aussi tenu des charges logistiques. On sait à ce propos que l'explosion des coûts d'achat des armements conduit à ne commander que de petites séries, ce qui ne réduit nullement l'ampleur des frais logistiques. On constate, de toute façon, que les frais d'emploi et d'entretien de systèmes d'armes sophistiquées finissent par dépasser de beaucoup leur prix d'acquisition.

**RMS:** Voilà de quoi impressionner, et l'on souhaite que le sous-chef logistique soit entendu et suivi. Mais qu'en est-il des principes de conduite dans une ambiance de brouillage des transmissions et d'insécurité?

**M.:** Il nous faut trouver des solutions permettant au commandement de l'armée et aux dirigeants de la défense économique d'assumer aussi

longtemps que possible la direction générale des affaires leur incombant. Mais il faut aussi pourvoir à une exécution efficace par des organes décentralisés, d'échelon même modeste. Ce ne sera pas chose facile de la part des zones territoriales aux formations si nombreuses et dispersées.

**RMS: Comment voyez-vous les choses concrètement?**

*M.:* Je vous répondrai en traitant successivement

- de la conduite et de la coordination logistique de la part des organes du groupement de l'état-major général,
- de la conduite dans le cadre des zones territoriales,
- du recours approprié au traitement électronique des données aux divers échelons de la hiérarchie.

**RMS: Dans le domaine opératif, il y a pourtant peu de tâches de coordination à assumer à l'échelon suprême.**

*M.:* Il n'en est pas de même dans le domaine logistique: la coordination y joue un rôle déterminant. Son infrastructure est exploitée et entretenue en temps de paix par des offices du groupement de l'état-major général, mais elle passe sous la responsabilité des zones territoriales en service actif. Quant aux approvisionnements et aux ateliers de fabrication, dont l'importance est claire, il convient de les maintenir aux mains de l'armée le plus longtemps possible, donc de n'ouvrir des crédits aux zones territoriales qu'au gré des besoins. Ces perspectives de transition des responsabilités font naître d'évidents besoins de collaboration technique, en matière d'instruction notamment, car les zones territoriales ont besoin de spécialistes des offices fédéraux pour former leurs troupes. Il conviendra peut-être d'instituer certaines attributions techniques différant de la hiérarchie classique.

**RMS: En raison de leurs dimensions, les zones territoriales du Plateau ne sont-elles pas difficiles à commander et à instruire?**

*M.:* C'est en partie vrai et les difficultés croîtront encore; c'est pourquoi on envisage un remodelage des zones territoriales des corps d'armée de campagne. On étudie aussi la possibilité de réaliser une structure plus dense, en faisant des organes de mobilisation, après les opérations de mobilisation, des états-majors et des compagnies de région territoriale. Un pas dans ce sens a déjà été réussi dans une zone. On a reconnu que la charge supplémentaire découlant des tâches territoriales était modérée, moyennant l'incorporation de quelques officiers territoriaux. Vue globalement, la solution envisagée permettrait en fait d'économiser quelques milliers d'hommes.



**RMS:** C'est un retour à ce qui existait de façon analogue avant 1970; on a donc reconnu qu'une combinaison des tâches de mobilisation et territoriales dans un même état-major n'était pas inconciliable comme on l'avait prétendu il y a quinze ans!

**M.:** Disons que l'on apprécie maintenant de façon différente les avantages et les inconvénients de deux solutions imparfaites. Mais venons-en à un problème relativement nouveau: *le traitement électronique des données*.

Le domaine logistique se prête particulièrement bien à cette méthode et s'y révèle payant, car il permet de résoudre d'innombrables opérations de gestion, libérant ainsi l'esprit des chefs pour les questions qui exigent une action inventive. Dans l'administration, de nombreux programmes de gestion électronique sont appliqués; ceux qui concernent le domaine logistique absorbent, depuis plusieurs années, la moitié de la capacité du centre de calcul du DMF. Sans cette technique, il n'aurait plus été possible d'obtenir une vue d'ensemble constante et une connaissance détaillée de notre appareil logistique si complexe, ni de procéder aux continuelles adaptations de nos préparatifs en temps de paix. C'est vrai notamment pour la détermination d'un volume approprié de réserves en biens de soutien de tous genres, et pour leur répartition dans les divers compartiments du pays. Mais, par manque de crédits et de personnel, il a malheureusement fallu renoncer à créer un système d'information logistique de l'armée, pourtant prometteur et peu vulnérable aux mesures de guerre électronique adverses. Il faudra se rabattre sur des solutions partielles pour tenter de se ménager, après une mobilisation générale, des possibilités de vue globale et de décisions judicieuses. On devra réussir, car on ne conduit plus une manœuvre logistique moderne de manière artisanale et empirique.

**RMS:** Une question, déjà entendue, nous vient ici à l'esprit: Ne serait-il pas possible de réduire le *nombre des échelons de conduite logistique*?

**M.:** Ce vœu est connu, mais il faut rappeler que tout commandant a des responsabilités à son propre échelon; c'est vrai en tactique comme en logistique. On peut toutefois se demander si on ne pourrait pas, de façon générale, supprimer un échelon de commandement ou l'autre; on étudie la question. Il faut évidemment toujours chercher à simplifier les procédures et se garder, à chaque échelon, de ne jamais ordonner que ce qui doit l'être pour le bien des subordonnés. Nos règlements logistiques actuels sont formulés dans ce sens.

**RMS: Quelles sont les tâches à résoudre dans un délai rapproché?**

**M.:** Il va falloir roder la nouvelle *organisation sanitaire* et pousser à la roue pour que la coordination avec les services sanitaires des autorités civiles et de la protection civile se concrétise vraiment. Il faudra donc résoudre des problèmes juridiques et d'organisation, et surtout de personnel médical et paramédical. On devra, en outre, améliorer la possibilité de fabriquer des médicaments en situation d'urgence et obtenir que la construction d'hôpitaux militaires protégés soit rangée dans un meilleur ordre de priorité.

On doit s'employer à atténuer les nouvelles menaces pesant sur l'infrastructure du *soutien*: on fractionnera encore plus les stocks, on en mettra davantage sous roc, on les camouflera mieux et on les équipera de dispositifs facilitant leur protection contre les sabotages. Pour faciliter la remise en état rapide des matériels, il faut introduire un meilleur système de description des défauts. Finalement, il faudra mieux protéger les matériels et munitions exposés au vol, en raison de leur utilisation possible par des terroristes, ou de leur technicité poussée: donc protéger, par exemple, les Dragons et Rapier entreposés, ou lors de leur transport.

En matière de *service territorial*, nous envisageons surtout — à part le remodelage des limites territoriales — une organisation plus efficace de la police auxiliaire et une amélioration des possibilités de protection d'ouvrages d'importance vitale. Ce dernier problème est traité dans le contexte de la défense générale, car il implique des aménagements aux bâtiments civils à protéger.

Nous sommes soucieux d'obtenir l'acquisition d'hélicoptères de *transport*. Ils pourraient rendre des services logistiques au moins aussi importants que tactiques; dans certaines situations, ils sont les seuls à pouvoir s'acquitter de certains transports sanitaires ou de ravitaillement. Il nous paraît aussi nécessaire d'envisager une réglementation territoriale du trafic; cela pourrait vraisemblablement améliorer encore le déroulement des transports de défense générale.

**RMS:** Ce tableau d'ensemble nous fait penser à ce que le fonceur qu'était le général Guderian disait: «Sans technique et sans logistique, pas de tactique!» Il n'est que de souhaiter que, au gré de nos acquisitions en matériels de combat, la part qui lui revient soit faite à la logistique. ■