

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2007)  
**Heft:** 1

**Artikel:** La logistique "just in time, just in case" ou comment apprendre à gérer les pénuries  
**Autor:** Streit, Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346671>

### **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:** 23.02.2026

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



## La logistique « just in time, just in case » ou comment apprendre à gérer les pénuries

**Cap Pierre Streit**

**D**epuis 1989, la logistique militaire a connu une évolution majeure, passant d'une logistique de masse à une logistique axée sur les besoins, avec pour leitmotiv « le bon article au bon endroit, au bon moment et dans la bonne quantité ».

Cette nouvelle philosophie, au cœur de la logistique militaire américaine, a été éprouvée lors de l'opération « Iraqi Freedom ».

Le fait que l'autonomie logistique est censée correspondre aux besoins des opérations s'est révélé très exigeant, tant du point de vue de la gestion des stocks que de leur suivi, du dépôt jusqu'au destinataire.

En avril 2005, l'inspectorat de l'administration américaine (le *Government Accountability Office* ou GAO) a publié un rapport sur les pénuries observées dans le ravitaillement des troupes engagées lors de l'opération « Iraqi Freedom ».

La mauvaise distribution ou l'absence de distribution de 7 biens logistiques a réduit la capacité opérationnelle de ces troupes ou les a exposées à des dangers supplémentaires. Cependant, de tels problèmes sont survenus dans le cadre d'un effort logistique concernant 2 millions de tonnes de biens déplacés dans le golfe Persique. D'octobre 2002 à septembre 2004, cet effort a représenté plus de 62 milliards de dollars.

La situation a varié selon les grandes unités. Alors que des unités de la 3<sup>e</sup> division d'infanterie, le fer de lance de l'offensive américaine, ont rapporté que la pénurie de pneus a limité leur capacité opérationnelle, les forçant même à abandonner des équipements, tel n'a pas été le cas pour la 4<sup>e</sup> division d'infanterie. Les premières pièces détachées sont parvenues aux unités combattantes deux semaines après leur entrée en Irak, mais cette livraison s'est avérée insuffisante pour couvrir les besoins d'une division.

Après la fin officielle des hostilités (juin 2003), la 3<sup>e</sup> division a rapporté que 60% de ses chars n'étaient plus capables de remplir leurs missions en raison de la pénurie de pièces détachées, notamment des chenilles.

De leur côté, les unités du corps des *Marines* ont été confrontées à une pénurie de générateurs électriques indispensables au fonctionnement de leur principal transport de troupe, l'AAV. Alors que 140 générateurs ont été commandés aux Etats-Unis, seuls 15 ont été reçus sur le terrain ; 125 se sont donc « perdus » dans la chaîne de distribution. Sur un total d'environ 230 AAVs engagés au début des hostilités, 40 ont dû être cannibalisés pour

maintenir la capacité opérationnelle des autres véhicules.

Le rapport du GAO a mis aussi en évidence que les stocks de guerre – leur renouvellement ou leur mise à niveau – ont été négligés. Pour les Etats-Unis, c'est un problème d'autant plus complexe que ces stocks sont dispersés dans le monde entier, que ce soit sur des bases ou des navires de ravitaillement.

Dans le cas des batteries au lithium, les stocks de guerre prévoyaient un besoin de 180 000 pour quarante-cinq jours d'opérations, alors que la demande durant les deux premiers mois du conflit a atteint 620 000 ...

### Le problème des batteries

La pénurie de batteries au lithium et de piles a limité les opérations militaires américaines, et même provoqué des adaptations dans la planification d'emploi.

Cette pénurie est liée en grande partie à des stocks insuffisants. Sur le terrain, les troupes ont été amenées à utiliser des batteries ou des piles rechargeables, alors qu'initialement celles-ci n'étaient utilisées que pour l'instruction.

Les retours sur expérience durant l'opération « Iraqi Freedom » ont souligné l'importance pour les combattants de connaître les différences existant entre les différents modèles de batteries.

Les batteries non rechargeables sont ainsi présentes dans 60 systèmes clefs de communication ou électroniques, des systèmes de communication radio au système de commande et de guidage du missile antichar *Javelin*, en passant par les ordinateurs portables, les systèmes de navigation ou les équipements de vision nocturne. Selon le corps des *Marines*, si le conflit s'était poursuivi en mai 2003, les *Marines* auraient connu une dégradation sérieuse de leur capacité de communication.

### Quelles leçons tirer des pénuries ?

Assurément, la première leçon à tirer du rapport du GAO est de souligner la complexité que représente la mise en œuvre sur le terrain d'une logistique « just in time, just in case ». A la fois pour celui qui planifie une opération et pour celui qui en assure l'appui logistique.

Dans ce contexte, le « dialogue logistique » qui devrait intervenir entre les différents échelons de commandement est un instrument essentiel pour minimiser les risques de pénurie, sans toutefois les éliminer totalement.

L'un des défis majeurs de la logistique militaire moderne est bien la gestion des pénuries.



Le rapport du GAO a mis en évidence 4 problèmes rencontrés durant l'opération « Iraqi Freedom » :

- Le rôle du commandant tactique dans la synchronisation de la distribution des biens qu'il a commandés, d'autant plus difficile si ces derniers proviennent des Etats-Unis.
- Le reconditionnement ou la repalettisation des biens transportés par air, lorsqu'ils se trouvent en transit. Cela concerne tout particulièrement les chargements mixtes, soit, à la fin de 2003, 30% des palettes déchargées au Koweït. Une étude de la Rand Corporation a montré que les palettes mixtes mettaient en moyenne vingt-cinq à trente jours pour être acheminées depuis les ports koweïtiens jusqu'au destinataire sur le terrain. En revanche, une palette ne contenant que les articles d'une seule unité pouvait être livrée dans un délai de cinq à dix jours.
- L'insuffisance des moyens de transport terrestres sur le théâtre d'opérations. Le nombre insuffisant de camions et de chauffeurs a eu des incidences sur l'acheminement de biens clefs, comme les rations de combat (les fameuses MRE). Durant les hostilités, seuls 50 camions étaient disponibles pour livrer les MRE, alors qu'il en aurait fallu 80. La conséquence a été un engorgement des dépôts koweïtiens. Après quarante-cinq jours de combat, le transport de l'eau a accaparé à lui seul plus de 60% des moyens de transport de l'*US Army*.
- La « visibilité » des biens jusqu'à leur destinataire (absence d'un système de conduite et de gestion des biens réellement efficace, comparable à celui utilisé par une entreprise comme Federal Express ou DHL). Ce problème est au cœur de la conduite de la logistique d'engagement. Durant les

hostilités et en pleine pénurie de rations de combats, un dépôt intermédiaire sur la route de Bagdad accueillait plus de 1700 conteneurs de rations. Celles-ci étaient là depuis une semaine parce que personne ne savait qu'elles étaient là ...

Pour faire face à ces problèmes, le Département de la défense américain a identifié 8 principes afin d'en minimiser les effets. On peut relever :

- Management centralisé. Un manager identifié comme tel assure la responsabilité de la distribution des biens logistiques, ainsi que leur suivi jusqu'au destinataire.
- Maximiser l'efficacité dans la distribution en réduisant les délais de distribution, tout particulièrement les transbordements ou les temps de palettisation.

Alors que l'armée suisse s'est inspirée de la logistique militaire américaine pour développer le concept de Logistique XXI, il est indéniable que seuls des exercices de distribution poussés impliquant des formations différentes peuvent permettre de définir des processus qui ne soient source de pénuries pour les formations engagées.

Vu sa complexité et ses exigences du point de vue de la conduite, la logistique « just in time, just in case » doit être pratiquée.

P.S.

#### Pour en savoir plus

GAO, *Report to Congressional Committees, Defense Logistics. Actions Needed to Improve the Availability of Critical Items during Current and Future Operations*, avril 2005.

Règlement *Logistique XXI*, chi 146 (« dialogue logistique »).

	Batteries	Pneus	Chenilles	Gilets pare-balles	Rations de combat	Surblindages	Générateurs
Stock de guerre insuffisants							
Prévisions de ravitaillement inadéquats							
Crédits d'acquisition insuffisants ou retardés							
Acquisition retardée							
Distribution inefficace							

