

La logistique "just in time, just in case" ou comment apprendre à gérer les pénuries

Autor(en): **Streit, Pierre**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue Militaire Suisse**

Band (Jahr): - **(2007)**

Heft 1

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-346671>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.



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

Cap Pierre Streit

Depuis 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 départ jusqu'au destinataire.

En avril 2005, l'inspecteur 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^e 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^e 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^e 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							

