

THEME D'ETUDE :
LE RECUEIL, L'ANALYSE ET L'EXPLOITATION
DES ENSEIGNEMENTS TIRES DES OPERATIONS
EXTERIEURES.

Sous la direction du contrôleur des Armées B. ROCHE.

Le comité d'étude était composé :

Du Colonel G. CANDOTTI (air, Italie),
Du Lieutenant-Colonel M. BERNARD (air),
Du Chef de Bataillon A. BAYLE (terre),
Du Chef d'Escadron V. FLEURET (terre),
Du Commissaire commandant F. LE GALLOU (terre).

Les personnalités rencontrées dans le cadre de cette étude :

Le Contre-Amiral d'ARBONNEAU (EMA),
Le Capitaine de Vaisseau PENE (DRM),
Le Colonel PERRIN (DRM),
Le lieutenant-Colonel GUELTON (SHAT),
Monsieur HENNINGER (CEHD),
Monsieur BAZALGETTE (DGA)
Monsieur TRAPET (CEGOS, IEP Paris)
Monsieur L. FRANCOIS (HEC)

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
1 ELÉMENTS THÉORIQUES DU RETOUR D'EXPÉRIENCE ET ANALYSE DES RISQUES.....	6
1.1 LE RECUEIL D'INFORMATION	6
1.1.1 <i>Le domaine d'analyse des informations</i>	6
1.1.2 <i>Quelles sont les informations disponibles ?</i>	6
1.1.3 <i>Qui recueille les informations ?</i>	7
1.1.3.1 <i>Le recueil interne ou le recueil externe ?</i>	7
1.1.3.2 <i>Le choix d'un recueil externe aménagé</i>	7
1.1.4 <i>Comment recueillir l'information ?</i>	8
1.1.4.1 <i>Les informations « amont »</i>	8
1.1.4.2 <i>Les informations sur le terrain</i>	9
1.1.4.3 <i>Les retours d'expérience</i>	9
1.1.5 <i>Comment classer l'information ?</i>	9
1.2 LA VALIDATION DES ENSEIGNEMENTS	10
1.2.1 <i>Les principes généraux</i>	10
1.2.2 <i>Les étapes et lieux permettant la validation</i>	11
1.2.3 <i>Les structures et organismes chargés de la validation</i>	11
1.2.4 <i>La réactivité de l'organisation</i>	12
1.3 L'EXPLOITATION DES ENSEIGNEMENTS	12
1.3.1 <i>Niveau 1 : la mise en œuvre des enseignements</i>	12
1.3.2 <i>Niveau 2 : le retour d'expérience des enseignements</i>	13
2 L'EXISTANT : L'ANALYSE DU PASSÉ ET DU PRÉSENT.	14
2.1 L'HISTOIRE ET LE RETOUR D'EXPÉRIENCE POUR OPÉRATIONS MILITAIRES	14
2.1.1 <i>Les limites de l'histoire</i>	14
2.1.2 <i>Les risques</i>	15
2.1.3 <i>L'historien et les enseignements des opérations militaires</i>	16
2.2 LE SYSTÈME DU RETOUR D'EXPÉRIENCE AU SEIN DES ARMÉES FRANÇAISES	17
2.2.1 <i>Historique</i>	17
2.2.2 <i>A l'EMA</i>	18
2.2.3 <i>Dans l'armée de terre</i>	19
2.2.4 <i>L'armée de l'Air</i>	19
2.2.5 <i>La Marine Nationale</i>	20
2.2.6 <i>Le service de santé des armées (DCSSA)</i>	20
2.2.7 <i>La gendarmerie nationale</i>	20
2.3 LES ENSEIGNEMENTS DES OPEX DANS LES PAYS ÉTRANGERS	20
2.3.1 <i>- Historique</i>	20
2.3.2 <i>Les enseignements des OPEX aux Etats-Unis</i>	20
2.3.2.1 <i>Les structures militaires</i>	21
2.3.2.1.1 <i>Les moyens informatiques</i>	21
2.3.2.1.2 <i>L'organisation de l'exploitation des OPEX</i>	22
2.3.2.1.3 <i>Dans la pratique</i>	22
2.3.2.2 <i>Les structures civiles</i>	23
2.3.3 <i>L'OTAN</i>	23
2.3.4 <i>Le Royaume-Uni</i>	24

2.3.5	<i>En Allemagne</i>	24
2.3.6	<i>L'enseignement des OPEX en Israël</i>	25
2.4	COMPARAISON AVEC LE SYSTÈME DES ENTREPRISES CIVILES.	25
2.4.1	<i>Etat des lieux général</i>	25
2.4.2	<i>Un cas concret : L'adaptation des entreprises chimiques face aux enseignements écologiques</i>	26
2.4.2.1	Le rôle des dirigeants :	27
2.4.2.2	La fixation et l'évaluation des objectifs écologiques.....	27
2.4.2.3	L'adaptation des structures et des procédures	27
2.4.2.4	Les procédures.	28
2.4.2.5	La communication interne	28
2.4.2.6	Les audits d'environnement.....	28
2.4.2.7	Conclusion.....	28
3	PRINCIPES ET PROPOSITION POUR UNE POLITIQUE DE RETOUR D'EXPÉRIENCE DES OPEX AU SEIN DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE.	30
3.1	LES PRINCIPES	30
3.1.1	<i>Unicité et stabilité</i>	30
3.1.2	<i>Objectivité et continuité</i>	31
3.1.3	<i>Interactivité et subsidiarité</i>	32
3.1.4	<i>L'indispensable mise en perspective</i>	33
3.2	PROPOSITIONS	33
3.2.1	<i>Cellule prospective</i>	33
3.2.1.1	Fonctions	33
3.2.1.2	Composition.....	34
3.2.2	<i>Cellule centralisée interarmées</i>	34
3.2.2.1	Fonctions	34
3.2.2.2	Composition.....	34
3.2.3	<i>Les cellules décentralisées (armées, gendarmerie, DGA)</i>	35
3.2.3.1	Fonctions	35
3.2.3.2	Composition.....	35
3.2.4	<i>Cellule OPEX</i>	36
3.2.4.1	Fonctions	36
3.2.4.2	Composition.....	36
	CONCLUSION	38

INTRODUCTION

L'étude particulière à option n°C14 a pour objet l'étude du recueil, de l'analyse et de l'exploitation des enseignements tirés des opérations extérieures. Cette réflexion s'appuie sur une double constatation :

- d'une part, la décennie qui s'achève a été marquée par la multiplication des interventions extérieures de nos armées, de plus en plus souvent dans un cadre multinational et placées sous le signe d'une grande évolutivité. Dans ce contexte, les armées doivent en permanence rechercher une optimisation de leurs actions pour les adapter à des situations changeantes qui contrastent avec la stabilité des concepts d'emploi hérités de la guerre froide et à un cadre budgétaire de plus en plus contraint ;
- d'autre part, si les interventions extérieures les plus récentes ont effectivement donné lieu à la mise en œuvre d'un processus de retour d'expérience – tant au sein de chacune des armées qu'à l'état-major des armées – celui-ci n'avait en général pas vocation à servir de référence pour la mise en œuvre d'une politique globale et pérenne d'exploitation des enseignements des OPEX. Or, le caractère interarmées des OPEX et la complexité des processus décisionnels, la nécessité de conserver la mémoire des enseignements passés pour mieux préparer l'avenir, le besoin commun, enfin, d'un recueil, d'une analyse et d'une validation des enseignements pour pouvoir en tirer le meilleur parti repose sur la définition d'une politique d'exploitation des OPEX.

C'est pourquoi, le but de cette étude est d'établir les finalités, les modes d'action et les structures d'une politique de recueil, d'analyse et d'exploitation des enseignements tirés des opérations extérieures. La démarche adoptée se veut résolument pragmatique dans la mesure où l'objectif visé est de proposer une structure qui tienne compte des contraintes budgétaires du ministère de la défense ainsi que du cadre réglementaire et législatif qui en régit le fonctionnement.

Ainsi, cette étude présente trois volets : après avoir défini une présentation théorique du retour d'expérience et en avoir souligné les risques, une analyse de l'existant est entreprise avec, en particulier les mécanismes en vigueur chez nos principaux partenaires, avant de présenter une proposition concrète de politique de retour d'expérience.

1 Eléments théoriques du retour d'expérience et analyse des risques

L'architecture du modèle théorique de retour d'expérience semble pouvoir être construite à partir de trois grandes phases :

- le recueil de l'information,
- la validation de l'information,
- l'exploitation de l'information.

Les exigences, les contraintes et les hypothèses tirées de l'analyse de chacun de ces domaines permettront de définir un cadre général théorique.

1.1 Le recueil d'information

Le recueil des informations constitue le préalable indispensable du processus d'analyse des enseignements des OPEX. Cette étape doit éviter trois risques majeurs :

- Une analyse faussée parce que les informations recueillies sont incomplètes ;
- Des conclusions présupposées tirées d'informations partiales ;
- Des exploitations rendues impossibles par des informations disparates et trop nombreuses qui saturent l'organisme chargé du recueil.

1.1.1 Le domaine d'analyse des informations

L'analyse a pour finalité de vérifier la performance globale de l'outil considéré afin d'une part de valider l'existant et, d'autre part, d'identifier des besoins à satisfaire qui ne seraient pas jusque là d'actualité. L'enseignement ne se limite pas à un constat. L'enseignement doit contribuer à l'efficacité des forces et, plus largement, du ministère de la défense. L'enseignement doit déboucher sur la définition d'un remède à un dysfonctionnement.

Les informations disponibles doivent permettre soit de réagir immédiatement en améliorant l'outil, soit de conduire une réflexion sur le plus long terme pour en tirer des conclusions définitives plus tard. Les informations doivent enfin permettre d'indiquer le contexte dans lequel les informations sont réalisées afin, le cas échéant, de relativiser la portée des enseignements.

1.1.2 Quelles sont les informations disponibles ?

Des plus brutes aux plus travaillées, les informations disponibles sont :

- Les informations en temps réel,
- Les chiffres et les faits,
- Les témoignages,
- Les généralités sur l'OPEX et son environnement.

Les informations en temps réel sont recueillies sur le terrain par le biais de questionnaires ou lors d'enquête sur place.

Les chiffres et les faits ont un caractère objectif. Il est nécessaire de détenir un référentiel précis et une base de données comparative pour traiter ce type d'informations.

Les témoignages écrits, les rapports ou les conclusions de groupes de travail ont en commun d'être disponibles à l'issue de l'opération. Mais elles ne permettent pas de réagir immédiatement à l'événement. Elles se distinguent de ce point de vue des informations recueillies sur le terrain « en temps réel ».

Les informations générales sont du domaine public. Elles sont constituées par les données historiques, politiques, géographiques, culturelles, sociales et économiques du territoire où se déroule l'OPEX. Elles permettent de placer l'OPEX dans un cadre plus général. Elles soulignent sa spécificité par rapport aux autres opérations et, inversement, des invariants.

Aucune information n'est parfaite en soi. Prises individuellement, les informations peuvent être incomplètes, subjectives ou ne refléter la réalité que sur un aspect réduit d'un problème plus général. Seule la complémentarité des sources permet de limiter, dans une certaine mesure, ces inconvénients.

1.1.3 Qui recueille les informations ?

1.1.3.1 Le recueil interne ou le recueil externe ?

Le recueil interne - assuré par l'institution elle-même - présente trois inconvénients :

- elle est une charge pour une organisation dont la finalité n'est pas le recueil ;
- une partialité inévitable, conséquence d'un organisme à la fois juge et partie ;
- une synthèse délicate des informations dans un cadre interarmées.

En revanche, le recueil interne garantit a priori un bon niveau d'expertise et un accès à toutes les sources disponibles.

Le recueil externe - assuré par un organisme qui ne participe pas à l'OPEX - souffre également de trois inconvénients :

- la partialité de l'approche (externe ne veut pas dire parfaitement neutre) ;
- le manque d'expertise et d'expérience dans certains domaines ;
- un accès à l'information qui peut se révéler délicat.

En contrepartie, le recueil externe peut permettre une plus grande rigueur dans les méthodes de recueil s'il est fait appel à des spécialistes de la synthèse de l'information.

1.1.3.2 Le choix d'un recueil externe aménagé

Le recueil externe semble constituer la solution la plus adaptée dans la mesure où il semble plus aisé de corriger les inconvénients qu'il présente. Il faut pour cela que la cellule de recueil dispose d'une expertise suffisante - sa constitution variant avec les OPEX - et soit investie d'une autorité et d'une habilitation suffisante pour accéder librement à l'information. Autant que possible, les méthodes les plus scientifiques seront employées pour éviter de tomber dans le piège de la partialité. De surcroît l'appel à des personnalités extérieures à la Défense permettra d'ouvrir le champ d'investigation le plus largement

possible. Enfin, la validation finale devra s'effectuer à l'issue d'une procédure contradictoire qui garantira la prise en compte des avis divergents.

S'il apparaît nécessaire de privilégier une structure organiquement indépendante des armées, il est néanmoins indispensable de préserver des liens étroits entre cette structure et les responsables des armées concernées. Il importe donc d'associer les armées, la gendarmerie et la DGA au recueil, puis à la validation et à l'exploitation des informations.

1.1.4 Comment recueillir l'information ?

Il y a plusieurs niveaux d'information qui répondent à des besoins différents. Dans tous les cas, il sera nécessaire, dans la mesure du possible, de mettre au point une méthode de recueil garantissant une exploitation et un classement rigoureux. A cette fin, il paraît indispensable de recourir aux services d'experts en matière de gestion de l'information (bibliothécaires, informaticiens, spécialistes en analyse de l'information) dont il faudra assurer la pérennité dans l'institution. Ces experts se chargeront de constituer la base de données informative propre à l'OPEX et constitueront les fonds documentaires nécessaires aux enquêteurs pour entreprendre leurs investigations.

Un important travail de définition - portant à la fois sur la forme des documents et sur la précision des termes employés - devra être entrepris en amont par les experts. Il sera également nécessaire de s'assurer de la compatibilité entre chacun des moyens de recueil employés (moyens informatiques, logiciels, grilles de lecture, grilles d'analyse). Ce travail préalable sera délicat dans la mesure où le but recherché est de parvenir à une standardisation de la forme des documents de recueil.

Le recueil de l'information ne devra surtout pas entretenir une quelconque confusion avec l'enquête de commandement. Le risque d'une telle confusion serait de ne pas avoir accès à toutes les informations nécessaires et recueillir des témoignages manquant de sincérité. Il sera donc indispensable de cantonner le recueil des informations au strict domaine « technique ». La phase du recueil présente ainsi une difficulté importante : relever une erreur de comportement ne doit pas donner lieu à la mise en cause de l'intéressé. Toutefois, il est vraisemblable que, dans la pratique, la révélation de certains dysfonctionnements débouchera sur la recherche de responsabilités individuelles. Ce dernier risque ne doit pas être négligé.

Par ailleurs, le mandat confié aux personnes chargées de collecter les informations devra permettre qu'elles aient accès à toutes les informations ce qui suppose que leur statut leur garantisse la légitimité suffisante vis-à-vis d'interlocuteurs qui auront parfois un niveau élevé dans la hiérarchie militaire.

1.1.4.1 Les informations « amont »

Elles sont constituées par les données sur le contexte de l'OPEX. Elles regroupent les données géopolitiques, économiques et sociales ainsi que les expériences tirées des OPEX précédentes dans la même zone géographique - dans lesquelles la France était partie ou non. Elles ont pour finalité d'apporter des éléments d'appréciation, de relativiser les faits observés sur le terrain, de mettre en perspective des expériences différentes.

Ces informations doivent être traitées par un ensemble de personnes de spécialités différentes - universitaires (historiens, géographes, sociologues, politologues,...), militaires, autorités publiques (pour recueillir des témoignages sur les objectifs visés) qui interviendront à des niveaux différents du traitement de l'information selon qu'elle est générale ou particulière, historique, actuelle ou prospective.

Les informations chiffrées (performances des équipements, stocks d'armement, disponibilité,...) pourront être inscrites dans une base de données et être enrichies des résultats observés dans les interventions militaires des pays qui emploient de l'armement français. Elles viendront enrichir les grilles d'analyse et les documents d'observations établis pour préparer les missions.

1.1.4.2 Les informations sur le terrain

Elles doivent pouvoir être ciblées afin d'une part, de limiter les perturbations liées à leur recueil au cours de l'OPEX et d'autre part, de restreindre leur volume pour qu'elles restent exploitables. Selon les objectifs visés, des équipes de deux ou trois personnes pourront être constituées.

Une autre source d'information résultera des rapports faits par les armées en interne qui constitueront des moyens complémentaires de recoupement.

1.1.4.3 Les retours d'expérience

Ils s'appuieront à la fois sur les témoignages « à chaud » individuels et sur des séminaires à thèmes. Des informations intéressantes peuvent être obtenues grâce au témoignage des acteurs des OPEX à leur retour d'opération. Ces témoignages pourront être étayés par l'organisation de séminaires sur des thèmes particuliers (par domaine – planification, logistique, instruction, ... - ou par niveau – chef de section, commandant de compagnie, chef de corps, ...).

Chacune de ces rencontres bénéficiera du soutien technique de spécialistes de la communication. En effet, la démarche qui consiste à rechercher des raisons d'un dysfonctionnement peut être interprétée comme une mise en cause des compétences. Dans certains cas la confrontation des différents points de vue au cours d'un séminaire pourrait conduire à une situation telle qu'il ne serait pas possible de dégager des informations exploitables. Le risque de blocage des témoignages voire de remise en cause du processus par les éléments les plus élevés dans la hiérarchie est important. La présence de spécialistes en communication ou de psychologues pour animer ces débats devrait limiter ce type de risque.

1.1.5 Comment classer l'information ?

Le classement de l'information constitue une étape délicate. D'abord, il n'existe pas encore de modèle reproductible en service au ministère de la défense.

Ensuite, le classement doit répondre à des exigences qui peuvent apparaître contradictoires. En effet, la rigueur du recueil contraint à distinguer entre les informations :

- selon leurs sources (avec au besoin l'établissement d'un indice de confiance),
- selon leur domaine (technique, politique, doctrine d'emploi, personnel, finance, ...),
- selon leur importance (effets majeurs, niveau stratégique, opératif, tactique, ...),
- selon leur actualité ;

et de prendre en compte une approche globale qui permet de dégager les interactions entre ces différents types d'informations.

Enfin, le classement doit être évolutif et pratique. La mise en service d'un équipement aux fonctionnalités nouvelles, l'adoption d'une doctrine d'emploi qui marque un changement majeur par rapport à l'existant ne doivent pas remettre en cause l'outil. Les informations classées doivent permettre de tirer rapidement et sans ambiguïté des enseignements argumentés, hiérarchisés, actualisés.

A l'évidence, ce type de besoin renvoie à une solution informatique et à la construction d'une base de données. Mais, si des besoins proches de ceux exprimés en matière d'enseignement des OPEX existent et ont donné lieu à la mise en œuvre d'outils informatiques adaptés - notamment dans les entreprises de presse qui disposent de bases documentaires importantes - aucun modèle en service n'est directement transposable. En l'état actuel, les bases de données ne permettant pas autre chose qu'une dissection de l'information, la synthèse des informations devra être réalisée par l'intelligence humaine des équipes de l'organisme.

Enfin, le recueil doit permettre de faire la part entre les enseignements directement exploitables de ceux qui demandent d'être validés par la suite.

1.2 La validation des enseignements

1.2.1 Les principes généraux

La validation des enseignements n'est pas une approbation hiérarchique. Elle a pour objet la vérification de l'opportunité des enseignements. Il s'agit de définir la validité des modèles employés au cours des opérations, et, par extension, de juger des aménagements nécessaires dans chaque armée pour entretenir, préparer et engager ses forces.

Dans la pratique, la validation comprend plusieurs étapes :

- à partir du substrat constitué par la base de données documentaire, des enseignements sont tirés. Ils prennent la forme de propositions d'amélioration argumentées (besoins nouveaux, adaptation de l'existant). Certaines informations brutes peuvent constituer par elles-mêmes des enseignements (ex. tel armement a une fiabilité trop faible), d'autres nécessiteront un traitement particulier du fait d'informations plus diffuses, contradictoires ou divergentes. Dans cette dernière hypothèse il pourra s'avérer nécessaire de faire appel à des experts, voire de procéder à une enquête complémentaire dont les résultats viendront préciser les informations contenues dans la base documentaire.

- L'enseignement défini, il s'agit de procéder à sa validation proprement dite, c'est à dire de vérifier

- la faisabilité du projet (délais, coûts),
- sa fidélité (les dispositions envisagées répondent-elles de façon complète au besoin exprimé),
- son exhaustivité (le projet peut-il être envisagé de façon indépendante ou est-il lié à un problème plus vaste ?).

Il s'ensuit donc au cours de cette étape une démarche analytique qui doit permettre de prendre un certain recul par rapport à l'information et d'en tirer les premières conséquences pratiques : tel enseignement débouche sur une amélioration qu'il est possible de mettre en œuvre rapidement et à moindre frais (ex. la

réorganisation d'un service ou la participation en OPEX de telle spécialité), tel autre nécessite une étude dont les résultats devront être disponibles à telle date, tel autre, enfin, demande un financement particulier.

La validation devant permettre de tirer des conclusions de la façon la plus précise possible, il sera nécessaire, le cas échéant, de faire appel à des experts. Dans certains cas (en fonction de l'enveloppe budgétaire allouée, de l'existence et de la disponibilité des moyens nécessaires au sein du ministère, de la durée de la validation), la validation de l'enseignement sera réalisée directement sous la responsabilité de la cellule d'enseignement des OPEX. Pour le reste, le mémoire de proposition fera le point sur la nécessité de procéder à une étude complémentaire (par exemple la faisabilité d'une modification technique qui implique une étude de la part de l'industriel concerné).

1.2.2 Les étapes et lieux permettant la validation

Les étapes du processus permettant la validation doivent être strictement définies pour s'assurer que tout projet d'évolution, d'amélioration ou de modification répond bien aux critères de faisabilité, fidélité et exhaustivité. Il s'agit donc de tester chaque projet.

On pourra distinguer selon que les tests sont réalisables par l'organisme d'enseignement des OPEX lui-même ou qu'ils nécessitent l'aide de structures spécifiques.

Si les tests sont réalisés par la « cellule d'exploitation des enseignements » ils devront suivre, autant que possible, une procédure scientifique.

Pour les améliorations de matériels, les laboratoires semblent les mieux armés pour valider les enseignements des OPEX, les tests réalisés sur les matériels permettant de disposer de données chiffrées et d'un environnement déterminé. Dans ce cas, la présence d'experts de la DGA est indispensable pour s'assurer de la cohérence de l'évolution envisagée dans le système de force.

Des tests pourront être réalisés par des moyens de simulation adaptés permettant de rejouer un certain nombre de fois des événements en faisant varier des paramètres.

Des exercices d'entraînement peuvent être l'occasion de test de procédures ou de modes opératoires. Les OPEX elles-mêmes pourront être le lieu de validation de certains enseignements. Le commandant de l'opération et les différents échelons concernés devront alors avoir connaissance des projets à tester. La mission de test devra figurer parmi les missions assignées à l'autorité locale.

En tout état de cause, les résultats des tests permettront d'apporter une validation aux enseignements tirés.

1.2.3 Les structures et organismes chargés de la validation

L'organisme chargé de superviser les tests avant la validation doit être le même que celui responsable de tirer les enseignements des OPEX de façon à assurer le suivi des dossiers et leur finalisation. En revanche, la conduite des opérations de validation doit être déléguée à des organismes spécifiques ou à des structures créées pour l'occasion. On retrouve ici le schéma des EPO, EO et ETO.

Les organismes spécifiques disposent des moyens nécessaires pour assurer l'évaluation de « produits » dans leur domaine. Par exemple, la STAT dispose des moyens de tester les véhicules terrestres.

Dans d'autres cas, des cellules créées pour l'occasion seront chargées des tests. Ces créations sont motivées soit par le domaine extrêmement spécifique des enseignements, soit par leurs conséquences sur des domaines plus vastes, soit par la durée probable de la validation. Dans les deux premiers cas, il pourra, voire devra, être fait appel à des experts extérieurs au monde militaire, des cabinets privés, des institutions publiques (instituts de sondage par exemple)

1.2.4 La réactivité de l'organisation

La finalité d'une structure chargée de tirer les enseignements des OPEX est d'améliorer l'outil militaire. Il est donc essentiel que ce dispositif n'introduise pas de délais de latence lorsque le remède au dysfonctionnement constaté n'entraîne pas de difficulté particulière de mise en œuvre. Après avoir identifié ces situations, il sera nécessaire, d'une part, de prévoir un circuit de décision adéquat pour que les dispositions soient prises à très court terme (facteur de crédibilité pour l'institution) et, d'autre part, de suivre la mise en place de celles-ci et de vérifier leurs effets dans le temps.

Dans les autres cas, le processus décisionnel pourra être plus long mais il importe que le centre des enseignements puisse également suivre la mise en place des dispositions.

1.3 L'exploitation des enseignements

L'exploitation des enseignements doit faire face à trois risques majeurs. D'abord l'efficacité du savoir et des leçons apprises est variable selon le niveau auquel ils sont transmis. Ensuite, les enseignements doivent vraiment être transmis à ceux qui mettent en œuvre les procédures et les matériels et ne pas se diluer dans des structures intermédiaires. Enfin, l'enseignement doit être adapté en fonction du niveau de la personne à laquelle il s'adresse.

Pour éviter ces risques, une procédure scrupuleuse doit être suivie.

L'exploitation commence avec la rédaction d'un mémoire de propositions qui est adressé à l'autorité interarmées investie du pouvoir de décision quant à la mise en œuvre de la proposition. Il fera apparaître les priorités ainsi que les contraintes de temps. Une procédure simplifiée pourra être envisagée en cas d'urgence ou dans les cas les plus simples à mettre en œuvre.

L'exploitation des enseignements intervient lorsque les enseignements ont été validés et que leur mise en œuvre a été décidée par l'autorité habilitée. Elle peut être réalisée au sein de plusieurs organismes répartis en deux niveaux distincts : Un premier niveau correspondant à la mise œuvre proprement dite, un second au sein duquel sera élaboré la synthèse et le retour d'enseignement pour assurer un suivi de l'information et, au besoin, proposer des dispositions correctives. Ce second niveau pourrait correspondre aux attributions des Inspecteurs généraux.

1.3.1 Niveau 1 : la mise en œuvre des enseignements

Son organisation est, d'une manière générale, assez dépendante des structures et des modes d'organisation propres à chaque armée. Pour l'armée de terre par exemple, il peut être constitué de deux entités, l'une concernant le retour d'expérience en matière de formation et d'emploi, l'autre ayant trait aux équipements en service et futurs. Dans ce cadre :

- la première entité peut être identifiée sous la forme des organismes de formation, au sein desquels des cellules OPEX seraient chargées de faire la synthèse des enseignements des régiments ou des cadres partis à titre individuel en OPEX. Parce que ces enseignements pourraient avoir des conséquences importantes sur les savoir-faire de chacune des armes, ces cellules pourraient être une composante des DEP (Divisions Etudes et Prospectives - ex CETE) qui ont récupéré une partie des prérogatives des Inspections d'armes, en particulier dans le domaine prospectif de l'emploi et de la doctrine. Les écoles de domaine sont en effet appelées à jouer un rôle de plus en plus important dans l'emploi des forces et sont un lieu de passage quasi obligé des régiments dans leurs missions d'entraînement et de formation. Ce rôle de plaque tournante les place dans une situation privilégiée pour exploiter de manière efficace les enseignements des OPEX.

- la deuxième entité, chargé de l'amélioration des matériels doit être positionnée au sein des états-majors de chaque armée, de l'EMAT pour l'exemple considéré. Le BCSF de l'EMAT devrait pouvoir accroître son rôle, principalement vis-à-vis de la DGA, afin de mettre en place une PP30 permettant une meilleure adéquation équipements futurs / retour d'expérience.

1.3.2 Niveau 2 : le retour d'expérience des enseignements

L'exploitation des enseignements ne doit pas être réalisée en boucle ouverte. Il importe pour garantir un suivi efficace que les dispositions correctives prises suite aux enseignements des OPEX fassent l'objet d'un retour d'expérience. La cellule « enseignements des OPEX » doit disposer d'une vision claire des effets des dispositions adoptées sur sa proposition. De ce retour d'expérience, elle pourra élaborer le cas échéant de nouvelles propositions et assurer un suivi de la pertinence de l'enseignement.

Au delà, les enseignements tirés du retour d'expérience peuvent être utilisés dans une vision largement plus prospective au bénéfice de l'ensemble du ministère de la défense. Le lien entre le passé et le futur devrait être assuré en permanence de façon à s'assurer d'une part de la cohérence des propositions dans l'évolution historique et d'éviter d'autre part les erreurs de fond qui auraient pu être éventuellement commises.

2 L'existant : l'analyse du passé et du présent.

Par une procédure de « benchmarking », l'étude d'un certain nombre d'expériences réalisées ou de systèmes qui fonctionnent déjà dans le domaine du retour d'expérience présente un point de vue particulièrement riche. Ce point de vue sera examiné d'abord en s'interrogeant sur les leçons données par l'histoire. Il s'agit de savoir si l'institution militaire a su, en son temps, tirer profit des succès et des échecs des différentes guerres qu'elle a eu à mener. Ensuite, un état des lieux sera dressé permettant d'indiquer brièvement les systèmes qui fonctionnent actuellement dans les armées françaises et étrangères dans le domaine du retour d'expériences tirées des opérations extérieures. Enfin, une présentation des pratiques menées par les entreprises privées pour mettre en valeur l'expérience et les informations de terrain permettra d'élargir le panorama de l'étude.

2.1 L'histoire et le retour d'expérience pour opérations militaires.

Dans le domaine de l'exploitation des enseignements des opérations extérieures, le point de vue de l'historien mérite d'être pris en compte pour son apport tout particulier. Néanmoins, pour que celui-ci soit bénéfique, il est impérieux de poser en préalable à toute étude que l'histoire en elle-même ne saurait être porteuse d'enseignements ; il serait donc risqué de penser y puiser directement des soi disant « leçons ».

Cependant, un certain nombre de constantes peuvent en être tirées :

- les relations entre les acteurs d'une période sont à retenir comme éléments déterminants dans l'évolution des formes de la guerre : la psychologie des chefs, leurs parcours personnels, la qualité de leurs relations, à l'intérieur d'une même armée, sont des éléments clés pour la lecture des opérations militaires. La haine que se vouaient les généraux Montgomery et Patton est un élément de compréhension clé de la libération de l'Europe ;
- par ailleurs, les interactions entre les pouvoirs, notamment politique et militaire, dessinent eux aussi certains types d'engagements. L'importance politique d'un conflit est directement corrélée à la marge de manœuvre laissée au militaire. Ceci est particulièrement important aujourd'hui dans des opérations du type Bosnie ou Kosovo.

Pourtant, l'histoire a des limites et sa prise en compte doit respecter un certain nombre de règles. En outre, elle ne peut suffire à clarifier les enseignements des OPEX ; il faut donc l'inclure dans un système pluridisciplinaire.

2.1.1 Les limites de l'histoire

L'historien se pose en perturbateur dans la mesure où il génère plus de questions qu'il n'apporte de certitudes. Cette évolution s'oppose à une vision scientifique de l'histoire pour lui substituer une image plus familière c'est-à-dire plus proche de la réalité. Elle laissera, dans tous les cas, subsister une part de risque.

L'histoire est, en général, génératrice de conservatisme. Souvent, en effet, elle se limite à la recherche des invariants – tendances lourdes ou « vraies séries » - tout en négligeant les véritables solutions.

Le résultat de l'étude historique est donc, généralement, réducteur car il néglige, par construction, un certain nombre de paramètres : toute situation historique est la conjonction de facteurs extrêmement nombreux ; seule l'appréhension de leur complexité permettrait d'approcher la réalité. L'obligation de rendement exige donc, en préalable à toute étude, de poser une grille de lecture hiérarchisant les paramètres essentiels à retenir.

Le deuxième problème fondamental est l'incapacité de ceux qui étudient de s'inscrire dans une « vraie série » ; en effet, la série doit entraîner une nouvelle structure qui elle-même générera de nouveaux concepts. Cependant, ceux qui ont en charge ces études ont des idées précises sur leurs objectifs. L'ordre logique est donc inversé : les concepts entraînent des structures qui résultent en série. Or, ce schéma est scientifiquement faux.

Il en résulte, pour certains, que l'analyse historique ainsi menée est simple, voire simpliste. Surtout, elle est rassurante et, utilisée de manière « orientée », tend à figer les modes d'action en négligeant les possibilités d'évolution.

Ainsi, la France a dramatiquement tardé à appliquer les enseignements de la première guerre mondiale. La pensée militaire française est à son apogée au sortir de la Grande Guerre. Pourtant, l'Instruction pour la conduite des Grandes Unités de 1921 est totalement erronée car elle ne prend pas en compte les avis des experts militaires. C'est seulement en 1936 que, devant la montée irrésistible du fascisme, l'on modifie ces documents. Il est malheureusement beaucoup trop tard : on estime, en effet, qu'il faut une dizaine d'années à une armée pour appliquer des nouveaux règlements. Autrement dit, en 1939, l'Armée française applique encore les règlements de 1921 ...

2.1.2 Les risques

Ces leçons tirées de l'histoire permettent d'identifier un certain nombre de risques.

Le premier écueil à éviter est de se faire une idée fautive, car partielle, des événements. Le risque qui en découle est d'en tirer des enseignements faux.

Partant, le deuxième risque dans la lecture d'un engagement est lié au niveau de cette lecture. Selon que celui-ci est psychologique ou politique, stratégique ou tactique, individuel ou collectif, l'analyste peut, à partir d'une lecture partiellement juste, avoir une lecture erronée de l'événement. Ainsi, la place prédominante de la charge à la baïonnette pendant la première guerre mondiale ne se comprend que si on sait que le moral était considéré, dans la pensée militaire française d'alors, comme le « facteur de succès le plus puissant ».

Le deuxième exemple d'erreur face à l'utilisation de l'histoire militaire sera allemand. Il s'agit de la Blitzkrieg.

Cette théorie d'une efficacité rare sur le théâtre d'opération français a été théorisée en 1940 au point d'en faire « la » solution tactique allemande. De fait, ces derniers l'ont appliquée telle qu'elle en URSS avec le succès qu'on lui connaît. Nous avons là l'exemple type d'une erreur dans le niveau d'approche. Avec le recul, on sait aujourd'hui que cette théorie était valide avec des adversaires de pied quasi équivalents. En revanche, elle ne pouvait fonctionner dans un concept de guérilla à grande échelle.

Dans les enseignements de l'histoire militaire, c'est à l'historien que revient le rôle de définir avec discernement ce qui est réellement constant, c'est-à-dire distinguer les variants des invariants. Mais une telle analyse s'inscrit sur la longue durée et est difficilement opératoire pour préparer l'avenir.

2.1.3 L'historien et les enseignements des opérations militaires

Si l'histoire permet de relativiser la portée des événements, elle n'aboutit jamais à des certitudes. C'est pourquoi son point de vue doit être croisé avec celui d'autres spécialités.

« L'ennui naît de l'uniformité ». C'est pourquoi un regard véritablement critique sur l'événement historique exige une grande diversité de pensée dont le seul historien est incapable. Une structure d'analyse devra donc absolument compter des spécialités aussi différentes que celles du contrôle, de la sociologie, de la philosophie et de l'opérationnel ... La question de la forme des contributions de ces dernières à l'édifice est à définir par ailleurs.

Seuls des organismes de type « Think tank » sont capables de tirer des enseignements pertinents. Leur liberté de pensée doit être à la fois suffisante sans qu'ils soient pour autant totalement détachés de toute hiérarchie. Le général Beaufre estimait, quant à lui, que les militaires sont incapables d'une telle discipline de pensée car trop soumis à une hiérarchie stricte. Cependant, ils apparaissent être les seuls à parfaitement connaître le système et son environnement. Des personnels du corps des experts seraient, pour certains, parfaitement indiqués pour ce genre d'emplois, à la fois dans le système et protégés de ce système.

Pour étayer cette idée, on peut rappeler l'inefficacité du deuxième bureau français dans l'entre-deux-guerres. Le deuxième Bureau voyait-il réellement ce qui se passait ou essayait-il plutôt de cautionner la vision de ses chefs ? En outre, même quand elles étaient valides, ses observations sur la montée en puissance de l'Allemagne restaient pourtant inopérantes car le Haut Commandement et le politique restaient persuadés que la France restait la plus puissante. « Der Siege macht dumm » (« la victoire rend idiot »), écrivait Nietzsche. Or les Allemands, battus en 1918, préparaient, quant à eux, la revanche ...

Pourtant, aujourd'hui, « l'histoire n'a pas de tribune » chez les militaires. C'est sans aucun doute différent dans le monde civil. Si le militaire n'est pas un historien, il doit néanmoins comprendre que chaque événement a une dimension historique. Il s'agit donc de donner de la perspective ou, mieux, « du souffle » à sa capacité de comprendre.

Par ailleurs, l'historien peut intervenir aux différents niveaux du processus d'analyse des enseignements des OPEX. En amont, il s'agit d'imaginer une méthode permettant de montrer aux jeunes officiers en écoles l'utilité de l'histoire pour le métier des armes ainsi que la complémentarité officier de renseignement/historien. En outre, des historiens peuvent, à titre de consultants, être intégrés dans les instances en charge de la doctrine, voire de la planification. Sur le théâtre d'opération, l'historien peut également remplir les fonctions de chroniqueur car il a cette capacité de recul devant les événements.

A ce titre, on peut envisager au niveau interarmées un noyau dur d'officiers ayant une formation d'historiens. Il faut adjoindre à ce noyau une structure lui permettant de disposer des moyens nécessaires pour conduire ses recherches, pour échanger des informations avec des chercheurs d'autres horizons et jouer pleinement son rôle d'interface.

En conclusion, les historiens militaires retiennent un certain nombre de constantes dans l'histoire militaire : Les principes tactiques de base sont simples ; il s'agit, comme au rugby, de fixer et de déborder. Ce sont les hommes et leur intelligence qui font la différence. La guerre reste donc, comme l'écrivait Clausewitz, articulée autour de trois pivots : l'Etat, l'armée et la Nation. Les défaites de 1940 ou d'Extrême-Orient en sont de parfaites illustrations.

Les théories de la symétrie et de l'asymétrie sont parfaitement valides : l'art de la guerre est toujours parvenu à s'adapter aux grandes ruptures, notamment technologiques.

La prise en compte de ces quelques constantes est intéressante à plus d'un titre dans l'analyse des OPEX. Elle procure en effet une grille de lecture des événements passés ou récents. Elle permet, en outre, d'éclairer la décision, y compris en matière d'orientations doctrinales ou d'entraînement et d'équipement des forces.

La période actuelle est suffisamment trouble pour que l'on permette à l'historien d'avoir une tribune pour tout ce qui a trait à la chose militaire. L'exploitation des enseignements des OPEX peut bénéficier, soit structurellement, soit ponctuellement, de ses services.

Cependant, l'information qui sera retirée de son étude devra, dans tous les cas, être passée au crible d'autres spécialités avant d'être validée. Il faut donc imaginer, dans ce domaine émergent, un processus hautement itératif et très ouvert.

2.2 Le système du retour d'expérience au sein des armées françaises.

2.2.1 Historique

L'intérêt d'utiliser le retour d'expérience dans les armées françaises s'est révélé aux lendemains de l'intervention au profit du Koweït. Cependant, c'est l'armée de terre qui la première a véritablement mené une politique de retour d'expérience de façon scientifique.

En mars 1998, le bureau Enseignements du Commandement de la Doctrine et de l'Entraînement (CDE), a rédigé une notice qui constituait l'ensemble des réflexions sur les enseignements de l'époque. Ces réflexions ont été menées au fur et à mesure des difficultés rencontrées dans l'exécution des travaux et lors des échanges avec les organismes spécialisés des pays étrangers (USA, Allemagne, Angleterre). Il s'agissait d'une base de travail appelée à être modifiée ou à évoluer avec l'expérience mais qui, à l'époque, constituait un référentiel de départ pour la structure en charge des « enseignements » de l'armée de terre.

L'application des principes évoqués dans cette notice avait permis au bureau Enseignements du CDE de voir ses compétences reconnues dans ce domaine, et d'être l'interlocuteur accrédité de l'armée de terre, ainsi que son représentant dans les groupes de travail interarmées et interalliés. Cette reconnaissance n'a cependant duré que de 1996 à 1998 ; le CDES devait en effet reprendre à son compte cette structure chargée des enseignements. Mais le faible effectif consacré à cette cellule au sein du CDE, et le manque de prérogatives qui lui ont été consenties, n'ont pas permis une éclosion et une maturation suffisantes au sein du CDE.

La mission générale était d'assurer le pilotage de la fonction « enseignements » dans l'armée de terre, aussi bien pour les crises que pour les exercices majeurs. Cette mission comportait les volets suivants :

Participer au recueil de tous les enseignements et les exploiter ;

Coordonner les actions menées dans l'armée de terre au profit des enseignements ;

Assumer le rôle d'interlocuteur de l'armée de terre pour tout ce qui concerne les enseignements, que ce soit au niveau interarmées ou interalliés.

A cet effet, le pôle doctrine du CDE devait être habilité à entretenir des relations directes avec les grands commandements et des directions des services, ainsi qu'avec les autorités militaires sur les différents théâtres d'opérations. En outre, il devait constituer la référence en matière de méthodologie des enseignements.

Le bureau Enseignements a ainsi mis au point une méthode de retour d'expérience qui constituait une base de départ pour des séminaires destinés non seulement à recueillir l'expérience opérationnelle, mais aussi à proposer des mesures à prendre. Cette méthode a été expérimentée au cours du premier séminaire CDE/RGA en novembre-décembre 1996 et intitulé projet RDE ; jusque là, le CDE s'était surtout intéressé aux enseignements différés tirés de l'exploitation des documents (comptes-rendus de fin de mission, rapports d'inspection). A partir de 1996, et sur l'incitation de l'EMAT, l'action du CDE a été réorientée de manière à s'intéresser aux enseignements tirés à chaud des opérations en ex-Yougoslavie. Un séminaire a eu lieu en juin et juillet 1996 à Metz. Le projet RDE s'inscrivait donc dans la continuité de ces travaux, et visait à améliorer la technique de retour d'expérience, tout en apportant des résultats concrets et solides.

Ce projet a été centré sur quatre exercices de travail en groupe. Deux thèmes ont alors été considérés : les actions civilo-militaires et l'organisation générale de la logistique. La synthèse du projet a donné lieu à un exercice de deux jours du groupe de pilotage. C'est au cours de celui-ci qu'une méthode de retour d'expérience a été élaborée, tout en appliquant un plan-type proposé dans le cadre du projet STRATOP (composante terrestre de la stratégie opérationnelle ; il s'agit d'un projet lancé en mars 1996 et conduit par le Centre d'Etude et de Prospective de l'EMAT et le bureau prospective de la DGA/DSTI).

La technique visait à atteindre les performances suivantes : productivité, consensus de compréhension, crédibilité des résultats, fidélité du résultat final aux conclusions du groupe, capacité à surmonter les divergences et les polémiques. La technique s'appuyait sur des travaux en groupes de 8 à 12 officiers ayant eu une expérience opérationnelle sur le théâtre considéré. Le groupe rentrait immédiatement dans un processus qui visait à identifier les facteurs de maîtrise. L'expérience intervenait comme argumentaire, et n'était pas décrite a priori dans les documents produits.

L'exploitation des enseignements devait s'appuyer sur une base documentaire totalement informatisée, accessible aux utilisateurs via les réseaux protégés de transmission de données de l'armée de terre. Appelée GEDECE (Gestion Electronique des Documents d'Enseignements des Crises et Exercices), cette base documentaire utilisait une base de données développée au CDE, en liaison avec une société civile. Le logiciel permettait de classer et d'archiver tous les documents (rapports, fiches, comptes-rendus, JMO, historiques, interviews ...) servant à tirer les enseignements. La fiche descriptive des documents permettait alors de les classer par critères.

2.2.2 A l'EMA

Une section 4 à la division emploi a été créée à l'automne 1998. Cette section est dirigée par un colonel qui a d'autres responsabilités au sein de l'état-major. Il dispose pour la fonction retour d'expérience (RETEX) d'un lieutenant-colonel allemand qui ne travaille que sur ce domaine. L'effectif de cette cellule est donc très faible. De surcroît, l'EMA ne disposait pas de bibliothèque assurant un archivage central des rapports de fin de mission. Enfin, dans ce domaine, l'EMA n'assurait pas de coordination des politiques de retour d'expérience entre chaque armée.

Un groupe d'étude a donc été constitué le 17 décembre 1998 (GEV 4). Il était composé de représentants de l'EMA, des trois armées, de la gendarmerie, de la DGA et des services communs. Le fruit de son étude

est un document qui présente la fonction RETEX dans les armées, les insuffisances constatées, le processus RETEX, les propositions.

2.2.3 Dans l'armée de terre

A la suite des travaux du colonel Perrin et prenant en compte les enseignements tirés par le groupe d'étude GEV 4, l'armée de terre s'est doté de processus de retour d'expérience dont le CDES CREDAT est pilote.

L'organisation du retour d'expérience repose sur des structures décentralisées auprès de chaque commandeur. Ainsi, le CDES, le CFAT, le CFLT et le COFAT disposent chacun d'une cellule retour d'expérience. La cellule du COFAT n'est pas armée pour le moment. Le recueil des informations est réalisé selon le niveau des acteurs. Le CDES est chargé du recueil des informations sur les OPEX de niveau au moins égal au bataillon de marche et de poste individuel à responsabilité. Le CFAT et le CFLT recueillent les enseignements du niveau bataillon et unité élémentaire. Enfin, le COFAT recueille les enseignements du niveau unité élémentaire et inférieur à unité élémentaire. Les niveaux se superposent pour croiser l'information, mais aussi parce que l'information est exploitée selon le domaine de responsabilité de l'organisme intéressé.

Au sein du CDES, pilote dans ce domaine, l'obtention des informations est réalisée selon quatre canaux :

1. Les rapports de fin de mission : ils ont reçu un formatage rationnel pour en extraire le maximum d'informations utiles pour en tirer des enseignements.
2. Les séminaires d'acteurs : réunion de différents acteurs d'une OPEX sur un sujet particulier ; les entretiens sont menés grâce à un support informatique qui permet de dépassionner les débats et de créer une véritable architecture des informations traitées ; ce système avait déjà été mis en œuvre par le Colonel PERRIN.
3. Les débriefings d'un acteur individuel par la cellule RETEX du CDES ; le choix de l'acteur est fait par rapport au rôle clé qu'il aurait joué sur un point particulier ou parce que c'est un témoin particulièrement précieux.
4. L'enquête sur le théâtre ; une équipe d'enquêteurs composée d'expert d'un domaine part sur le théâtre pour étudier un sujet précis.

L'ensemble des informations recueillies est inséré dans une base de données écrite sous ACCESS. Il est prévu d'inclure cette base de données dans chaque édition annuelle du CD ROM Armée de Terre.

2.2.4 L'armée de l'Air.

Cette fonction RETEX est confiée à un officier de la division emploi de l'EMAA. Cet officier ne remplit pas cette fonction à plein temps.

Les unités opérationnelles adressent leurs comptes-rendus de fin de mission à tous les commandements qui ont été partie à l'opération. Puis les enseignements en sont synthétisés au niveau de l'EMAA emploi qui adresse un document final à l'EMA.

L'armée de l'air dispose d'une base de données permettant de conserver ces informations et de les diffuser.

2.2.5 La Marine Nationale

Deux bureaux de l'EMM se partagent la charge du retour d'expérience. Le bureau OPL / emploi assure le retour à chaud des expériences des OPEX et nourrit une base de données concernant l'opératif, le tactique et le technico-opérationnel. Le bureau PL / EPG traite les enseignements à froid pour la préparation de l'avenir.

2.2.6 Le service de santé des armées (DCSSA)

Ce service dispose d'un groupe permanent et d'un observatoire du soutien médical en opération. L'observatoire est chargé de recueillir les enseignements sur la base de comptes-rendus, témoignages verbaux et fiches pré-formatées. Cet observatoire est composé d'officiers de la DCSSA. Le Groupe permanent d'étude est présidé par le Directeur central adjoint du SSA ; il se réunit deux fois par an pour faire le bilan des enseignements tirés et des mesures prises.

2.2.7 La gendarmerie nationale

Une section OPEX du bureau des moyens opérationnels à la sous-direction des opérations est chargée d'analyser et d'archiver les comptes-rendus de fin de mission. Les conclusions les plus importantes sont retenues pour être insérées dans le contenu de la formation des personnels envoyés en OPEX.

2.3 Les enseignements des OPEX dans les pays étrangers

2.3.1 - Historique

Un des plus anciens systèmes d'analyse des opérations militaires – Operations Analysis System OPSANAL - a été constitué aux Etats-Unis par une équipe de statisticiens du secrétaire de la défense Robert Mc Namara à l'occasion de la guerre du Viêt-Nam. Il reposait sur une base de données relationnelle constituée de 9 dossiers¹ et permettait une analyse de la situation au Viêt-Nam quasiment en temps réel.

2.3.2 Les enseignements des OPEX aux Etats-Unis

Aujourd'hui, les Américains utilisent des systèmes plus sophistiqués. Les enseignements des OPEX aux Etats-Unis font l'objet de deux démarches indépendantes : l'une est conduite par les militaires eux-mêmes, l'autre relève de la société civile dans la mesure où elle incombe à des organismes privés même si leur financement est assuré par le Secrétariat de la Défense et les cinq états-majors.

¹ - dossier de base ennemi (BASFA)
- dossier forces amies de l'Asie du Sud-Est (SEAFSA)
- dossier actions terroristes
- dossier incidents causés par les Viêt Cong
- dossier de base Viêt Nam
- dossiers (4) confidentiels

2.3.2.1 Les structures militaires

Au sein du Pentagone, l'évaluation des enseignements tirés relève de la division « évaluation analyse » (10 officiers) qui est chargée d'analyser les capacités opérationnelles et les états de disponibilité des différentes armées. Les domaines particuliers de cette analyse sont les suivants :

- coopération interarmées ;
- coopération interalliées ;
- commandement, contrôle, communication, informatique et intelligence.

2.3.2.1.1 Les moyens informatiques

1 - Le recueil des données provenant à la fois des OPEX et des exercices est réalisé grâce à un système interarmées (Joint Universal Lessons Learned System – JULLS) créé en 1995 et situé au « Joint Warfighting center » à Fort Monroe. Ce système est complété par plusieurs bases de données d'armées². Plus de 30 000 enseignements sont stockés dans les différentes bases de données. Au total, on peut estimer que plus de 150 personnes sont chargées au sein de l'armée américaine du retour d'expérience dans son fonctionnement informatique.

Les informations font l'objet d'un classement selon leur importance et leur niveau de classification. La partie non classifiée de la base de données est accessible par Internet. L'accès aux autres informations est réservé aux détenteurs d'un code d'accès.

Les informations enregistrées sont classées en deux catégories :

- soit elles sont immédiatement transmises aux unités concernées pour une exploitation immédiate ;
- soit elles font l'objet d'une analyse approfondie par une équipe de spécialistes dotée de moyens informatiques puissants (Programmes d'actions remèdes – RAP). Leur exploitation est donc différée.

2 - Les informations issues de l'analyse sont enregistrées dans une base de données nommée MSL (liste principale des scénarios).

3 - Les enseignements sont validés dans le cadre d'un programme annuel d'exercices dont la planification est réalisée à l'aide d'un troisième système informatique (Exercise Scheduler -EXSCHED). Un logiciel (Joint Exercise management Program - JEMP) permet de construire ces exercices, de durée et de coût définis, en utilisant les informations tirées du MSEL.

Cette structure est enrichie par les informations disponibles sur une base de données partagées – ABCA coalition operations lessons learned data base – mise en place depuis octobre 1999. Elle est commune à plusieurs pays : les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, le Canada, l'Australie et la Nouvelle

² Le « Center for Army lessons learned » – CALL (28 personnes)

Le « Training and doctrine command » - TRADOC

Le « Air force lessons learned center » - AFCLL

Le « Air combat command, center for lessons learned »

Le « Navy lessons learned center » - NLLDB

Le « Marine corps lessons learned center » - MCLLS

Le « Coast guard universal lessons learned center » - CGULLS

Zélande. Elle est constituée de 3 bases de données pour l'armée de terre, une pour la marine, une pour l'armée de l'air, une pour les marines. Chaque pays participant peut accéder sur Internet à cette base de données au moyen d'un mot de passe.

2.3.2.1.2 L'organisation de l'exploitation des OPEX

1 – Les structures militaires américaines en OPEX

Les détachements militaires américains font apparaître une chaîne organique – 5 composantes : terre, air, mer, marines, opérations spéciales – dont la structure élémentaire est comparable à une brigade en France, et une chaîne opérationnelle à la tête de laquelle est placé le commandant de théâtre (CINC). Les OPEX sont dirigées par un commandant de théâtre. Il existe 5 théâtres d'opérations permanents correspondant à des zones géographiques prédéterminées. Chaque état-major de théâtre est doté d'une structure JULLS qui est gérée par deux spécialistes civils (grade équivalent à LCL).

2 – Le recueil de l'information.

Il est réalisé à l'échelon de l'unité élémentaire sous la forme de compte rendu selon un format prédéfini (Joint after action report). Les informations font alors l'objet d'une première analyse par le bureau opération de la brigade. Celles qui sont directement exploitables au niveau de la brigade sont immédiatement prises en compte. Les autres sont adressées à l'échelon supérieur. La procédure est ainsi renouvelée jusqu'au niveau de l'état-major de l'armée concernée.

A l'issue de l'opération et dans un délai de 30 jours, chaque état-major d'armée rédige un document (review) à destination du commandant de théâtre compétent. Ce document est recueilli par les spécialistes de la cellule JULLS. Ces derniers exploitent les documents qui leur sont transmis et organisent tous les trois mois une réunion de concertation avec les différents responsables concernés. Ces réunions rassemblent une dizaine de participants et sont présidées par le responsable de la cellule JULLS. Elles donnent lieu à l'élaboration d'un document final (executive summary) dans lequel figurent les problèmes rencontrés, l'analyse qui en a été faite et des conclusions sous forme de recommandations.

L'executive summary doit être validé par le commandant de théâtre. Il est ensuite enregistré dans la base de données JULLS et transmis aux unités concernées ainsi qu'aux autres commandants de théâtre. Il est enfin transmis à la division évaluation-analyse du Pentagone.

Cette procédure réserve un traitement particulier aux informations confidentielles, leur élaboration suit le même processus mais, ensuite, elles sont enregistrées sur un support différent (Secure Internet protocol routing network - SIPRNET).

2.3.2.1.3 Dans la pratique ...

Ce système très structuré semble présenter de nombreux avantages : recueil de l'information organisé, prise en compte des enseignements à chaque niveau, enregistrement de l'information et validation. Toutefois, dans la pratique, selon les témoignages que nous avons pu recueillir, l'importance accordée au retour d'expérience au sein des instances militaires américaines reste relative. En effet, les armées se montrent peu intéressées par l'analyse des erreurs relevées au cours des OPEX. C'est ainsi que les

conclusions qui sont tirées des réunions trimestrielles JULLS n'ont pas la portée que l'on pourrait en attendre. Il semble que cette situation soit imputable à la réticence des responsables militaires à avouer des erreurs qui pourraient leur être attribuées. Il faut peut-être y voir également les effets d'un mécanisme qui reste, pour l'essentiel, interne à chaque institution militaire.

2.3.2.2 Les structures civiles

Plusieurs sociétés civiles ont pour objet la défense. Deux d'entre elles ont acquis une grande importance : la RAND corporation qui regroupe des « think tank » orientés vers une réflexion générale sur les problèmes de défense et la « military operations research society – MORS », société civile créée en 1966 par le secrétariat à la défense et les cinq états-majors plus spécialement intéressée par les opérations militaires. Cette dernière avait vocation à fournir des travaux indépendants de l'institution militaire.

La société MORS est dirigée par un conseil permanent de 30 personnes dont 1/5 de militaires. Le président est indifféremment civil ou militaire. Le conseil permanent décide lui-même des études qu'il entend entreprendre. Les thèmes choisis font l'objet d'un recueil trimestriel publié par MORS.

Pour chaque étude, des groupes de travail sont organisés, chacun étudiant un aspect particulier du thème choisi. Ces groupes sont constitués de contractuels engagés pour l'occasion par MORS ou de personnes civiles ou militaires accordant gracieusement leur participation à l'enquête. Les enquêteurs de MORS ont un large accès aux informations disponibles dans les armées. Les enquêtes se concluent par des tables rondes auxquelles sont invitées les personnes titulaires de l'habilitation SD susceptibles d'être intéressées par le sujet. MORS publie également deux catégories de documents : les documents classifiés que les états-majors ou le ministère peuvent acquérir, des documents non-classifiés vendus dans le commerce. Enfin, certaines informations sont gratuitement accessibles sur Internet.

MORS participe également à la promotion de l'analyse militaire en offrant des bourses d'étude aux étudiants désireux de suivre les cours universitaires d'analyse des opérations militaires.

2.3.3 L'OTAN

Jusqu'à un passé récent, les enseignements des OPEX n'avaient pas fait l'objet d'une structure permanente au sein de l'OTAN. Le recueil et l'exploitation des enseignements étaient confiés à des groupes de travail « ad hoc » à l'occasion de chaque opération. Ils donnaient lieu à la publication de rapports de fin de campagne. Il est apparu que ces rapports étaient difficilement exploitables en raison du nombre important d'informations qu'ils contenaient, de l'absence de standardisation du recueil d'informations et du manque de suivi d'une opération à l'autre.

En 1997, le Comité militaire de l'OTAN a approuvé la nécessité de créer une structure permanente d'enseignement des opérations, le « Joint analysis and lessons learned centre » – JALLC. Aujourd'hui, seul le centre permanent d'analyse des opérations maritimes préfigure cette structure.

Il est prévu que le nouveau centre sera établi au Portugal, sur la base aérienne Monsanto. Il représenterait un effectif de 57 personnes répartis en 3 divisions (le centre d'analyse interarmées, le centre de leçons tirées interarmées et la division administrative). Le budget annuel alloué pour le fonctionnement serait de 3 MF. Le JALLC serait opérationnel au début de l'an 2002, la participation de personnel français n'est pas encore décidée.

2.3.4 Le Royaume-Uni

L'enseignement des OPEX au Royaume-Uni est mis en œuvre par le « Directorate of operational capability » qui dépend directement du ministère de la défense britannique. Cet organisme est chargé de tirer les leçons et d'évaluer les capacités des forces armées britanniques. Placé sous l'autorité du secrétaire d'Etat, il jouit d'une certaine indépendance par rapport à l'institution militaire. Son directeur dispose d'une équipe d'une dizaine de personnes (officiers et fonctionnaires civils) pour conduire deux types d'actions :

- une appréciation sur les capacités opérationnelles par un procédé d'audit qui inclut la visite des unités et des entretiens avec les responsables militaires ;
- une analyse des leçons tirées des opérations.

Le directorate reçoit des rapports du « Permanent joint headquarters – PJHQ et des commandants de la force en opération.

Le directorate prépare un rapport qui inclut une analyse précise, un résumé des enseignements tirés et une chronologie. 24 à 36 enseignements sont formulés pour les opérations limitées et jusqu'à 72 pour les opérations importantes. Les enseignements tirés sont classés par catégories :

- implications plus élargies (politique, interalliées) ;
- enseignements avec des implications budgétaires ;
- autres enseignements (militaires, niveau MOD)
- enseignements à noter ;

L'enseignement des opérations est également réalisé au sein de chaque armée. Pour l'armée de terre, les informations en provenance des unités sont adressées à une cellule spécialisée (Land lessons learned –LLL) placée au sein de l'état-major. Cette cellule analyse les informations et constitue un document de synthèse qui est adressé aux unités une fois par an ainsi qu'au commandement de la doctrine (Doctrine and development HQ D&D). Celui-ci intègre ces enseignements pour l'élaboration des manuels d'emploi. Le même processus est adopté par l'armée de l'air piloté par le Strike command plans cell (HQ STC plans cell).

Les différents documents de synthèse sont adressés par les états-majors concernés au Permanent joint headquarters -PJHQ.

Ce dispositif sera perfectionné à la fin 2000 avec la mise en place de la nouvelle doctrine interarmées (Joint doctrine organisation) qui prévoit des responsabilités précises pour le recueil et l'utilisation des enseignements.

2.3.5 En Allemagne

Depuis 1995, l'armée allemande analyse et exploite les opérations militaires. En 1998, l'office interarmées pour les études et les exercices a été chargé d'établir une section « analyse des opérations ». Son effectif est constitué de 5 officiers représentant chaque armée et chaque organisation interarmées. Une banque de données a été créée pour l'analyse des opérations et une banque de données pour les enseignements tirés est en cours d'élaboration.

2.3.6 L'enseignement des OPEX en Israël

Le recueil des enseignements des OPEX et des exercices en Israël suit le même cheminement qu'aux Etats-Unis. Les informations sont collectées au niveau des unités, puis elles font l'objet d'une analyse par le bureau opération de l'état-major (5 groupes de 2 personnes spécialistes d'une zone particulière). A la différence de l'organisation américaine où deux civils se consacrent exclusivement à l'enseignement des OPEX, en Israël, les compétences du bureau opération débordent largement le seul domaine de l'enseignement des OPEX.

Les informations disponibles au sein de chaque état-major d'armée sont transmises par celui-ci à une agence de sécurité nationale placée au sein de l'état-major des armées. Cette agence analyse ces documents, en tire les conséquences, puis diffuse les décisions prises aux unités.

2.4 Comparaison avec le système des entreprises civiles.

2.4.1 Etat des lieux général

Selon un expert en intelligence économique³, responsable du développement dans une société de nouvelle technologie, les entreprises n'appréhendent pas de la même manière que les armées le thème du retour d'expérience. Cette différence de point de vue a des origines sociologiques, organisationnelles et tient à des finalités différentes.

Au plan psychologique, les entreprises entretiennent une culture du succès et de la rapidité. Les échecs, qui sont certainement les plus riches en enseignements, sont rapidement oubliés. Ils peuvent faire l'objet d'une réflexion personnelle ou d'une auto évaluation au sein de l'équipe qui se sent responsable de l'échec, mais ce raisonnement n'a pas vocation à aller irriguer le reste de l'entreprise. Dans le secteur de la production de biens de consommation par exemple, si un produit se vend avec difficulté, l'entreprise va rapidement essayer de corriger un certain nombre de paramètres (fiabilité, aspect extérieur, prix, SAV, ...). Si ces paramètres de correction ne suffisent pas, le produit est simplement abandonné. Un autre produit va être lancé d'une part pour atteindre un bon niveau de vente et d'autre part pour effacer l'image d'échec diffusé par l'ancien produit. Le traitement du responsable de projet varie selon les cultures nationales ; en France, l'entreprise aura tendance à se séparer de celui qui est désigné comme responsable de l'échec, aux Etats-Unis (contrairement à certaines idées reçues) l'entreprise essaie de conserver le responsable du projet qui a échoué, considérant que s'étant trompé une fois, il ne devrait plus recommencer ces erreurs.

En termes d'organisation, la taille des entreprises et leur multiplicité rend difficile l'identification de structures chargées de tirer les enseignements de retours d'expérience. A cet égard, il est rare de rencontrer dans les organisations le terme même de cellule de retour d'expérience. Le retour d'expérience se pratique dans les entreprises, mais en dehors de structures formelles. Il s'agit de rapports informels entre les agents et la ligne hiérarchique, branche par branche.

Au plan de la finalité, il faut garder à l'esprit que l'entreprise a pour seul but de réaliser des profits. En ce sens, elle ne s'intéresse donc qu'à « ce qui marche ».

³ L. François responsable du cours d'intelligence économique pour le Ms management des risques internationaux à HEC.
EPO C14

Les entreprises ont donc le souci du retour d'expérience dans trois domaines essentiels : la maîtrise des risques, la pérennité des savoirs faire et la maîtrise des coûts de non qualité.

Pour les entreprises de tous les secteurs, l'objectif est de minimiser les risques pouvant affecter les biens et les personnes mais aussi de les prévenir pour les éliminer et en tous les cas en réduire sensiblement les probabilités d'occurrence. A cet effet, une démarche de retour d'expérience par recueil et mémorisation de données, leur analyse et leur traitement paraît donc rationnelle.

Les changements de structure des entreprises, leur éclatement, recentrage et fusion produisent des pertes de savoir-faire, de connaissance et d'expérience. Ces phénomènes s'ajoutent, de surcroît et de façon conjoncturelle, au départ à la retraite de toute une classe d'âge qui était souvent à l'origine du succès des entreprises les plus prospères. Pour lutter contre ces pertes de connaissances, il est nécessaire de capitaliser de façon scientifique et systématique les savoirs.

Les non conformités, les retours et les réclamations des clients représentent un coût important. De façon à remédier à ces dysfonctionnements, il convient de recueillir et d'analyser, selon une approche scientifique et à l'aide d'outils informatiques, leurs causes.

A titre d'exemple, une formation universitaire de troisième cycle est dispensée par l'université d'Orléans sur « l'ingénierie du retour d'expérience ». Cette formation à dominante scientifique tente de donner aux étudiants les moyens de capitaliser le retour d'expérience dans les entreprises pour en améliorer les performances.

Posée en ces termes, cette formation se présente toutefois comme pilote dans ce domaine et précurseur.

En fait dans les entreprises, l'intérêt du retour d'expérience est agrégé à des notions plus vastes comme celle d'intelligence économique et de « knowledge management ». Les structures mises en place sont alors rattachées, le plus souvent, à la direction de la stratégie. Ces cellules disposent d'un effectif faible. Pour un groupe français de 80 000 salariés, la cellule se compose de trois personnes. Elle dispose de relais dans les différents secteurs d'activité du groupe. La faiblesse de l'effectif est compensée par les objectifs de cet organisme qui est bien plus chargé d'irriguer en informations les différentes branches de l'entreprise que de capitaliser réellement les enseignements. Les salariés, chacun dans leur domaine, se chargent de tirer les conclusions des informations ciblées qui leurs sont transmises : ils tirent leurs propres enseignements.

2.4.2 Un cas concret : L'adaptation des entreprises chimiques face aux enseignements écologiques

Un exemple donné par Monsieur Hubert Trapet, chargé de formation à la CEGOS, et maître de conférence à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, peut permettre une comparaison entre la manière de recueillir et d'exploiter les enseignements tirés des opérations extérieures au sein des Armées, et la manière d'aborder le retour d'expérience des entreprises civiles. Cette comparaison est illustrée par le traitement, de la part des grandes entreprises chimiques, des enseignements écologiques.

La mise en œuvre de stratégies qui intègrent les nouvelles contraintes de l'environnement naturel, ainsi que les catastrophes écologiques, se traduit pour les grandes entreprises chimiques par des modifications sensibles dans leur mode de fonctionnement. Ainsi, une société (Union Carbide), en a fait la première douloureuse expérience à ses dépens, suite à la catastrophe de Bhopal ; celle-ci a en effet redéfini non seulement l'organisation, mais aussi l'identité même de cette entreprise. Toutes les entreprises chimiques, à des degrés moindres, ont cependant redéfini le rôle de leurs dirigeants, leurs objectifs, leurs structures, leurs procédures, leurs modes de communication interne et leurs systèmes de contrôle.

2.4.2.1 Le rôle des dirigeants :

Répondant aux pressions de l'opinion publique et des gouvernements, les chefs d'entreprise contribuent à faire du respect de la biosphère une nouvelle exigence pour leurs entreprises. Ciba affirme ainsi que le respect de cette biosphère devient un axe stratégique majeur ; l'environnement est complètement intégré dans sa philosophie générale des affaires, élaborée dans le projet d'entreprise intitulé « Vision 2000 » et proposé par la direction du groupe. L'intervention des dirigeants est fonction de la diversité culturelle des entreprises. Chez certaines, c'est le président qui émet de manière très personnalisée les messages écologiques. Pour d'autres sociétés, comme Hoechst ou Basf, l'impératif écologique s'exprime davantage à travers la direction générale du groupe. Quoi qu'il en soit, il s'agit, face au développement des pressions écologistes, de façonner les compétences nécessaires pour y répondre efficacement.

Dans leur démarche de conduite du changement, les dirigeants des entreprises chimiques agissent par touches successives, dans une perspective qui s'inscrit plus comme une évolution que comme une révolution. Cette pensée s'inscrit dans une perspective de sécurité : en effet, toutes les catastrophes industrielles sont des accidents écologiques majeurs. Les entreprises doivent donc anticiper ces crises et se préparer à affronter à n'importe quel moment un désastre. Aussi, la gestion des crises – avec son organisation et ses techniques – est à la fois un composant essentiel des programmes de sécurité, et une partie importante des stratégies de respect de l'environnement naturel.

2.4.2.2 La fixation et l'évaluation des objectifs écologiques

A partir du moment où les dirigeants adoptent comme philosophie d'inclure le respect de l'environnement dans l'exercice des activités de l'entreprise, ils doivent traduire ce but en objectifs opérationnels pour que l'organisation puisse les mettre en œuvre. Ces objectifs sont ensuite annoncés à l'intérieur de la société, auprès des cadres et des employés, mais aussi à l'extérieur pour témoigner, auprès du public et des différents acteurs concernés, des efforts de l'entreprise pour mieux respecter la biosphère. En cela, ils participent à la mise en scène organisée par les dirigeants à la fois pour orienter l'ensemble de l'entreprise dans la nouvelle direction qu'imposent les changements extérieurs et aussi pour répondre, désamorcer ou prévenir les menaces socio-politiques externes.

2.4.2.3 L'adaptation des structures et des procédures

Par force et par raison, les entreprises ont vu et fait évoluer leur organisation pour mieux tenir compte des contraintes de l'environnement naturel. Par force, parce que, comme l'ont constaté dès les années 60 de nombreux auteurs, les organisations sont des systèmes ouverts en équilibre dynamique avec leur environnement qui sélectionnent, décodent et transforment les informations extérieures afin de générer ensuite des décisions. Par raison, parce que les dirigeants qui veulent transformer leur entreprise, façonner ses compétences pour qu'elle accepte l'innovation et l'intègre dans son comportement, sont obligés d'adapter les systèmes de pouvoir à la fois en terme de structure hiérarchique et de mode de fonctionnement.

Un modèle général semble donc ressortir de l'analyse des nouvelles structures mises en place par les chimistes pour répondre aux contraintes de l'environnement naturel. Celui-ci se caractérise par la mise en place au niveau du siège d'un directeur général chargé exclusivement des problèmes écologiques avec un rôle de coordination, d'animation et de

supervision tandis que, pour la réalisation concrète des objectifs, une large autonomie est laissée à l'initiative des divisions. Ainsi, loin d'une approche homogène et directive, c'est au contraire une évolution souple qui tient compte des différences de chaque unité qui a été privilégiée.

2.4.2.4 Les procédures.

Les entreprises chimiques sont en accord avec les différentes études menées sur la gestion des crises qui mettent l'accent sur la nécessité de laisser aux opérationnels la capacité de réagir, sans les brider exagérément par des systèmes complètement automatisés ou des manuels de procédure, comme c'était le cas chez Union Carbide avant le drame de Bhopal.

2.4.2.5 La communication interne

Pour créer de nouveaux réflexes, la politique de communication interne joue un rôle essentiel. Elle permet aux dirigeants de faire évoluer le paradigme stratégique de leurs organisations dans un sens plus favorable à l'environnement naturel, et au personnel d'intérioriser les nouveaux comportements imposés par les pressions écologiques externes. Les directions des entreprises chimiques utilisent largement les moyens de communication traditionnels, en particulier les journaux d'entreprises. Mais certaines d'entre elles s'appuient également sur les outils de formation interne que sont les séminaires consacrés aux problèmes écologiques, ou sur l'élaboration de documents spécifiques, les « Plans environnement ». Parallèlement, les dirigeants essaient d'améliorer constamment la qualité de l'information.

2.4.2.6 Les audits d'environnement

Les systèmes de pilotage de l'entreprise doivent être explicitement conçus pour assurer le déploiement de la stratégie dans l'entreprise. Faute de quoi, la stratégie se condamne à ne rester qu'une proclamation incantatoire de la direction générale, et le contrôle de gestion poursuit rituellement des objectifs obsolètes. C'est dans cette logique que s'inscrit l'audit d'environnement, outil de contrôle, d'analyse et d'évaluation à la disposition des responsables de la stratégie pour contribuer à renforcer l'évolution du comportement de l'organisation dans un sens plus respectueux de l'environnement.

2.4.2.7 Conclusion

Pour tirer parti des enseignements écologiques, la direction générale de ces sociétés s'implique pour redéfinir une vision et une mission de l'entreprise qui tiennent compte d'un meilleur respect de l'équilibre écologique ; elle choisit des indicateurs pertinents et fixe des objectifs à l'entreprise en matière de performance écologique qu'elle inclut dans l'évaluation de ses cadres. Elle dégager les budgets adéquats et nomme une direction de l'environnement spécialisée sur ce sujet mais prévoit des procédures d'application décentralisées. Elle intègre la gestion de crise dans le champ de responsabilité de la direction de l'environnement. Elle organise des séminaires de formation, et capitalise sur les programmes de Sécurité ou de Qualité Totale ; elle fait un Plan Environnement. Enfin, elle met en place des systèmes d'information spécialisés, et réalise des audits de contrôle.

En élargissant la perspective, ces leçons dégagées de l'étude des entreprises chimiques peuvent bénéficier à l'ensemble des sociétés, sous réserve d'adaptation à leurs conditions particulières, selon que ce sont des firmes industrielles fortement éco-toxiques ou non, des sociétés de service ou des entreprises de distribution. Le cas de l'industrie de l'automobile est particulièrement révélateur, ainsi qu'en témoignent les prises de position écologistes d'un certain nombre de constructeurs qui commencent à réaliser la nécessité de mieux intégrer les contraintes de l'environnement naturel dans leurs choix stratégiques.

3 Principes et proposition pour une politique de retour d'expérience des OPEX au sein du ministère de la Défense.

3.1 Les principes

L'ébauche d'un modèle théorique d'une part et l'étude de la pratique du retour d'expérience au sein des armées françaises, dans certaines armées étrangères et dans les entreprises civile d'autre part a permis de mettre en lumière un certain nombre de principes.

Le respect de ces principes paraît indispensable pour mener une politique de retour d'expérience au sein des armées françaises qui puisse être réellement efficace.

3.1.1 Unicité et stabilité

Ces principes s'appliquent aux hommes, aux méthodes et aux structures du retour d'expérience.

Les personnes qui s'occupent du RETEX doivent pouvoir constituer une expérience dans ce domaine qui leur permette de mener des travaux cohérents. Cela signifie que les membres des cellules de retour d'expérience doivent d'abord être stables dans leur emploi. Ils doivent de surcroît avoir une bonne connaissance des institutions, et surtout des hommes qui travaillent dans le domaine du RETEX. Il s'agit en fait de constituer un véritable réseau de spécialistes du retour d'expérience. La cohésion de ce réseau sera encore améliorée si les membres des cellules sont tous formés aux techniques du retour d'expérience.

Pour les acteurs du retour d'expérience, une formation spécifique à ces méthodes de recueil et d'analyse devra être donnée. On peut imaginer, par exemple, comme cela existe déjà dans l'armée américaine, de mettre en place une formation civile et militaire à l'analyse des opérations. On peut imaginer que sera créé un diplôme d'étude approfondie d'analyse des opérations militaires. En ce qui concerne les cadres des armées, une sensibilisation à l'aspect stratégique du retour d'expérience des opérations extérieures pourra être faite en école de formation. Des procédures, des «actes réflexes», pourront être enseignés à un certain nombre de militaires avant leur départ sur les théâtres.

Le principe de continuité doit s'appliquer à la méthode. Cette méthode va assurer la continuité des travaux dans le temps. Elle va également assurer la cohérence des travaux au sein des armées, à différents niveaux. Pour mener des travaux pertinents, la fonction de RETEX au sein des armées doit bénéficier d'un substrat d'informations cohérent et significatif qui permettra de distinguer l'essentiel de l'accessoire.

En outre, les méthodes devront être standardisées.

La standardisation est un principe qui sous-tend l'ensemble des procédures de recueil et d'analyse des informations qui servent de base à la politique de retour d'expérience.

La standardisation est un élément inévitable si l'on veut que les armées puissent s'entendre entre elles.

La standardisation des informations sera assurée par leur intégration dans une base de données générale qui pourra être utilisée par l'ensemble des acteurs du retour d'expérience dans les armées. La standardisation au sein de la base de données est autant un impératif technique qu'une nécessité méthodologique. Au plan technique, les modalités de requête sur les bases de données actuelles ne permettent pas, en effet, d'effectuer des analyses d'informations exhaustives qui ne sont pas normalisées.

Les structures qui traiteront du retour d'expérience dans les armées doivent être permanentes. Cette permanence évitera de créer des structures ad hoc en fonction des problèmes rencontrés ou, au contraire, de tenter de retarder l'étude de dysfonctionnements rencontrés. Cependant, la permanence des

structures ne signifie pas pour autant qu'elles seront figées. Au contraire, il est prévu qu'elles soient ouvertes sur l'extérieur, en particulier pour accueillir les analyses de spécialistes de multiples disciplines d'étude.

3.1.2 Objectivité et continuité.

La méthode employée devra être scientifique et objective. Comme toute méthode rigoureuse des sciences humaines, elle agira sur des comparaisons et la vérification dans les faits d'hypothèses révélées lors du recueil d'information ou simplement émises comme directives de recherche. Elle procède donc de deux démarches complémentaires : une démarche active et une démarche semi-active. La démarche active consiste à rechercher sur des thèmes préétablis des informations sur les opérations extérieures. Chaque année, par exemple, la cellule de synthèse établie auprès de l'Etat-Major des Armées déterminera un certain nombre de thèmes d'étude qui feront l'objet de recueil d'information et d'analyse a priori.

Cependant au cours d'un recueil global d'informations, un certain nombre de thèmes majeurs apparaîtront d'eux-mêmes. C'est ce qu'on peut appeler la démarche semi-active.

Ces deux modes de recherche nécessitent la mise en place et le respect de méthodes de recueil et d'analyse rigoureuses. La matière première de ces recherches sera toujours constituée des comptes-rendus obtenus au niveau le plus bas, c'est-à-dire sur les théâtres d'opérations extérieures. Les thèmes étudiés a priori et ceux qui se révéleront au cours d'un recueil d'informations devront être comparés opération par opération.

L'objectif de cette démarche qui va au delà des enseignements immédiats pour une opération donnée est de mettre en valeur des tendances lourdes sur l'ensemble des opérations extérieures dans lesquelles sont engagées les armées françaises. Ces tendances lourdes seront utilisées pour élaborer la prospective générale des armées et pour intégrer les enseignements majeurs dans la formation des cadres.

Cela implique de surcroît que le recueil soit exhaustif. L'exhaustivité signifie que toutes les informations provenant des opérations extérieures doivent être prises en compte et standardisées. Il faut s'assurer en effet que chaque élément susceptible de constituer, à terme, un enseignement puisse être traité par les cellules de retour d'expérience. En la matière, il n'y a pas de « petit niveau » ou « d'information sans intérêt ». L'image d'un râteau qui ramasse systématiquement toutes les informations peut illustrer ce principe. Cela ne signifie pas pour autant que les informations seront collectées sans discernement. Une méthode de recueil standardisée et des moyens puissants de traitement des données permettront de ne pas être noyé sous un flot trop important d'informations.

L'objectivité doit également être prise au sens d'impartialité. C'est un principe que l'on retrouve à tous les niveaux du recueil et de l'analyse des informations sur les opérations extérieures. L'impartialité, c'est d'abord la mise en lumière de ce qui différencie une opération d'une autre opération. Avant de tirer un enseignement global, il est nécessaire de bien prendre en compte le contexte de l'opération, de façon à ne pas calquer des solutions toutes faites à des opérations qui ne se ressemblent pas entre elles.

L'impartialité ne peut-être obtenue qu'en mettant en œuvre une méthode rigoureuse. Les enseignements n'auront toutes leurs forces que lorsque la méthode apportera la preuve incontestable des modifications à apporter ou au contraire de la pérennisation des solutions déjà mises en œuvre. La validation de la méthode apparaît donc comme un préalable indispensable à la mise en œuvre d'une politique de retour d'expérience au sein des armées.

L'impartialité, c'est aussi la garantie de ne pas mettre en cause les personnes dans les enseignements tirés des opérations. La méthode visera donc à dépersonnaliser autant que possible les informations recueillies.

L'impartialité, c'est enfin la garantie que la cellule sera protégée contre toutes les pressions, essentiellement les pressions internes. Les cellules de la chaîne de retour d'expérience devront donc avoir une place claire

au sein de la hiérarchie. En outre, il est essentiel que l'autorité qui prend en charge la chaîne de retour d'expérience au sein des armées soit un personnage d'un niveau suffisamment élevé et d'un esprit suffisamment indépendant pour échapper à toutes les pressions qui pourraient nuire à la validité des analyses faites à partir des informations recueillies.

3.1.3 Interactivité et subsidiarité

La mise en place de cellules de retour d'expérience à des niveaux adaptés est un gage de l'efficacité du système. Le souci majeur pour la réussite d'un tel système, au sein d'une institution d'aussi grande taille et d'une aussi grande diversité que la Défense, est de ne pas diluer la chaîne du traitement de l'information de retour d'expérience. Il faut donc envisager une structure gigogne ou tuilée qui se concrétiserait par la présence dans chaque cellule de retour d'expérience d'un membre appartenant aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Ce serait une lutte efficace contre le cloisonnement.

De surcroît cette chaîne du retour d'expérience pourrait s'ouvrir à un niveau supérieur à celui de la Défense au sein d'un organisme de type interministériel travaillant dans le domaine de la prospective. La cellule de synthèse interarmées délivrerait ses conclusions à ce niveau.

Interactivité et subsidiarité traduisent l'objectif de pouvoir utiliser les informations collectées pour améliorer, aussi vite que possible, les procédures ou les matériels sur le(s) théâtre(s) à partir du moment où les éléments recueillis n'apparaissent pas devoir être traités et validés pour constituer un enseignement directement applicable.

Cela implique d'abord une déconcentration des niveaux de synthèse. Des cellules de retour d'expérience se trouveront donc à plusieurs niveaux hiérarchiques au sein de chaque armée. Elle seront en contact avec des cellules de théâtre qui représenteront le premier niveau de synthèse des informations brutes obtenues. Mais il faudra également des cellules de retour d'expérience par spécialité ; on pourra trouver, par exemple, dans l'armée de terre des cellules de retour d'expérience par grandes fonctions : logistique maintenance, mêlée, renseignement, appui feu, etc. Ces cellules de synthèse auront pour tâches de transformer les informations recueillies en enseignements.

Le principe de réactivité nécessite une circulation de l'information rapide et fiable. On peut envisager par exemple que les comptes-rendus d'informations soient rédigés sous forme électronique. En outre les informations pourront être mises à disposition sur une base de données générale à laquelle auront accès les acteurs du retour d'expérience avec des degrés divers d'habilitation. Le retour d'expérience est avant tout un réseau d'informations auquel se connectent les différents utilisateurs.

Pour obtenir une bonne réactivité, il semble nécessaire de résoudre le problème du « filtrage hiérarchique ». Ce filtre présente en effet le risque d'accroître les délais de transmission et de dénaturer une partie de l'information. En ce sens, la place de la cellule de théâtre apparaît particulièrement délicate. En effet, elle doit pouvoir trouver l'appui du commandant de théâtre de façon à avoir accès à un spectre d'informations le plus large possible, mais elle doit également être indépendante de ce commandant de théâtre afin de ne pas être sujet à des tentatives de manipulation hiérarchique. Ainsi il est important que les cellules de théâtre puissent s'intégrer dans la chaîne du retour d'expérience par une relation directe avec la cellule de synthèse interarmées que l'on pourrait trouver par exemple auprès du centre opérationnel interarmées. Cette chaîne du RETEX serait matérialisée par le réseau de communication dont il est question ci-dessus. Les échanges entre les cellules de théâtre et la cellule interarmées devraient être quotidiens.

3.1.4 L'indispensable mise en perspective.

L'analyse des informations recueillies des opérations extérieures devra être placée dans une perspective historique, sociétale et technologique. Les enseignements tirés devront indiquer leur caractère reproductible ou spécifique. Il s'agira de comparer l'ensemble des informations avec des critères transversaux et permanents de façon à faire ressortir l'essentiel de l'accessoire, le structurel du conjoncturel. Les études menées permettront alors de dégager les grandes tendances qui seront utiles à l'établissement de la prospective.

La mise en perspective sera assurée par l'ouverture des analyses à une pluralité d'intervenants. Ce sera une garantie contre les risques d'analyse tronquée, volontairement ou non, par l'appartenance des acteurs du retour d'expérience à l'institution qu'ils sont chargés de suivre. La pluralité s'entend donc à deux niveaux : externe et interne.

La pluralité externe se traduira par des partenariats avec les universités pour le retour d'expérience au niveau des armées. Mais elle sera également prise en compte par la présence de cadres des autres armées dans les cellules d'armée. En outre des travaux de réflexion avec des centres spécialisés, tel un l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI) ou l'Institut de Recherche Internationale et Stratégique (IRIS), permettront d'ouvrir le champ et les critères d'analyse.

La pluralité interne sera assurée par la composition pluridisciplinaire des équipes qui constitueront les cellules. Elle se retrouvera également dans la mixité entre cadres civils et militaires.

3.2 Propositions

La chaîne RETEX peut se décomposer en quatre ensembles, avec des cellules faisant partie d'un tronc commun, et des cellules décentralisées par armées.

Les caractéristiques principales doivent en être la fluidité, la perméabilité entre les cellules, et la transparence de l'information du haut en bas de l'échelle, grâce à une base de données unique. Une représentation graphique de ces caractéristiques figure à la fin de ce document.

3.2.1 Cellule prospective

3.2.1.1 Fonctions

Ces fonctions peuvent se décomposer en deux grandes tendances : l'une, de réflexion et de prospective, l'autre de réflexion sur les OPEX (formation et perfectionnement des méthodes)

- Mettre en perspective par rapport aux différentes données civiles (diplomatiques, politiques, économiques, sociétales) ;
- dégager les tendances lourdes ;
- tirer les enseignements pour le moyen et le long terme (polémologie) ;

- Mettre en place et suivre la formation à l'analyse des opérations ;
- Liaison avec les organismes étrangers correspondants ;
- Publication d'un rapport annuel.

3.2.1.2 Composition

Le secrétariat général de cette cellule est assuré par la cellule interarmées, auquel se rattache une structure ouverte plus ou moins étoffée, du même type que MORS aux USA, avec des sociologues, des économistes, des juristes, des philosophes, des psychologues, des historiens ...

Cette cellule a besoin d'un directeur d'envergure, au niveau politique, voire scientifique, afin d'asseoir la crédibilité de cet organisme (éventuellement le SGDN)

3.2.2 Cellule centralisée interarmées

3.2.2.1 Fonctions

- édification, gestion (suivi, amélioration ...) de la base de données ;
- analyse du contexte ;
- édition de directions de recherche, dans des domaines bien précis ;
- mesure de la validité des critères de comparaison entre les différentes OPEX ;
- animation du réseau d'information (réunions, intranet, visioconférences) ;
- montage, composition, orientation des recherches et suivi de la cellule OPEX sur le théâtre (cellule RETEX-OPEX) ;
- standardisation des méthodes et des informations (CR, rapports de fin de mission ...) ;
- gestion des études de validation des enseignements (EO , ETO, EPO) ;
- liaison avec les organismes interalliés correspondants ;
- secrétariat et animation de la cellule prospective ;
- publication d'un rapport annuel.

3.2.2.2 Composition

Dirigée par un officier général (ou personnalité de rang équivalent), d'une envergure suffisante lui permettant d'assurer le rayonnement et l'indépendance de cet organisme placé directement sous l'autorité du CEMA, cette cellule se scinde en deux bureaux :

Un bureau Soutien , composé

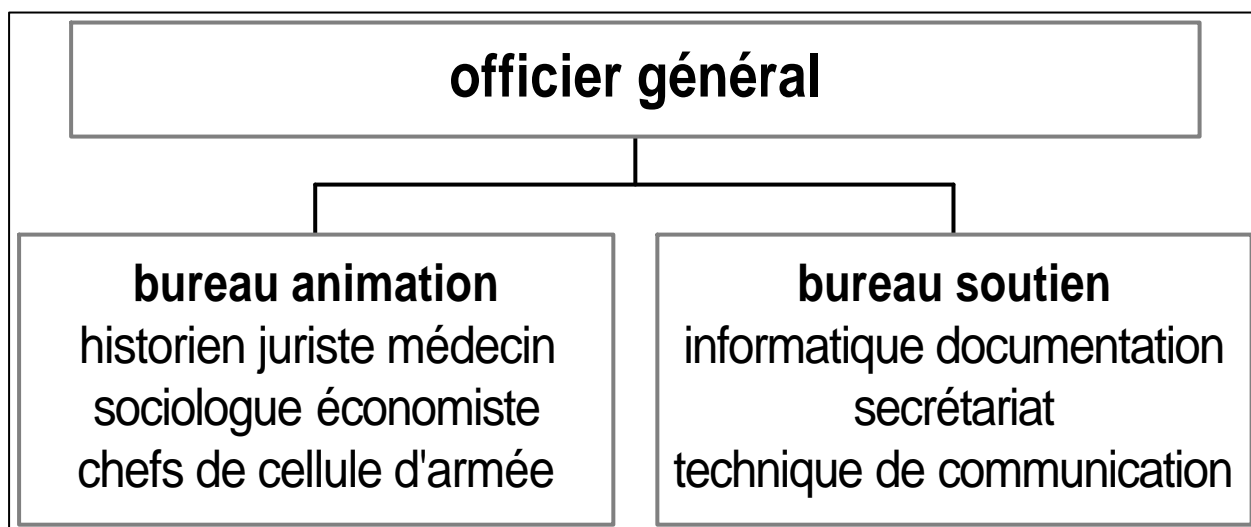
- d'un pool informatique, noyau informatique du système de la base de données (2 informaticiens);
- d'un pool documentation, avec 2 spécialistes, chargé de l'archivage et de la recherche bibliothécaire ;
- d'un secrétariat de 4 à 5 personnes ;
- d'un technicien des techniques de communication.

Un bureau analyse et synthèse :s'occupant de la mise en commun des expériences, de la préparation des conférences, de l'échange d'informations permanentes, au sein d'une structure ouverte favorisant le brainstorming.

Dans ce bureau sont intégrés

- une équipe par armée, d'une équipe gendarmerie, et d'une équipe DGA, composée chacune d'un chef d'équipe (représentant son armée d'appartenance, et qui est en même temps le chef de la cellule décentralisée) et d'un adjoint (éventuel);
- un conseiller juridique ;
- un conseiller de la DAS ;
- un conseiller santé.

L'effectif peut être d'une vingtaine de personnes. Ce système unique devrait être mis en place en moins de deux ans.



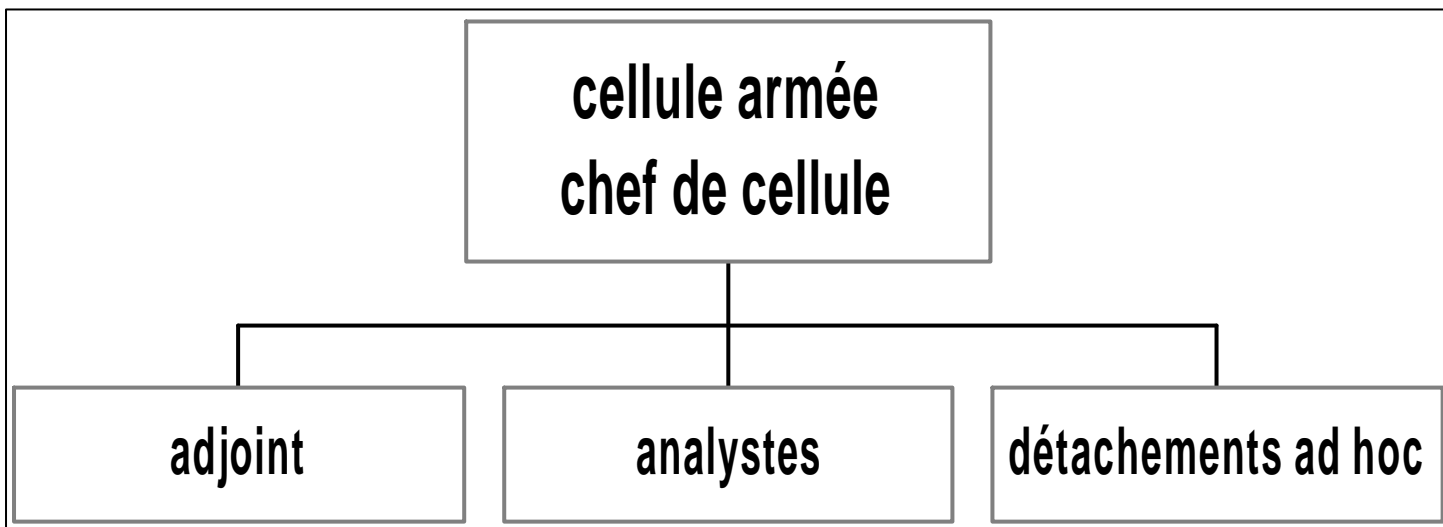
3.2.3 Les cellules décentralisées (armées, gendarmerie, DGA)

3.2.3.1 Fonctions

- Selon une procédure semi-active, cette cellule doit procéder à la détection d'axes de recherche par rapport aux informations recueillies ;
- Elle doit également analyser et exploiter les CR, à son niveau, afin d'en tirer des enseignements à moyen et à long terme concernant la doctrine, l'entraînement, la formation et l'équipement spécifiques à son armée. Elle exploite la prospective mise en œuvre par la cellule interarmées et la cellule prospective, spécifique à son domaine d'action ; les enseignement immédiats sont traités au niveau de la cellule OPEX, étudiée ci-dessous.

3.2.3.2 Composition

Dirigée par un officier supérieur ou par un ingénieur, membre de la cellule interarmées, elle est constituée de 3 à 4 officiers analystes, projetables à tout moment.



3.2.4 Cellule OPEX

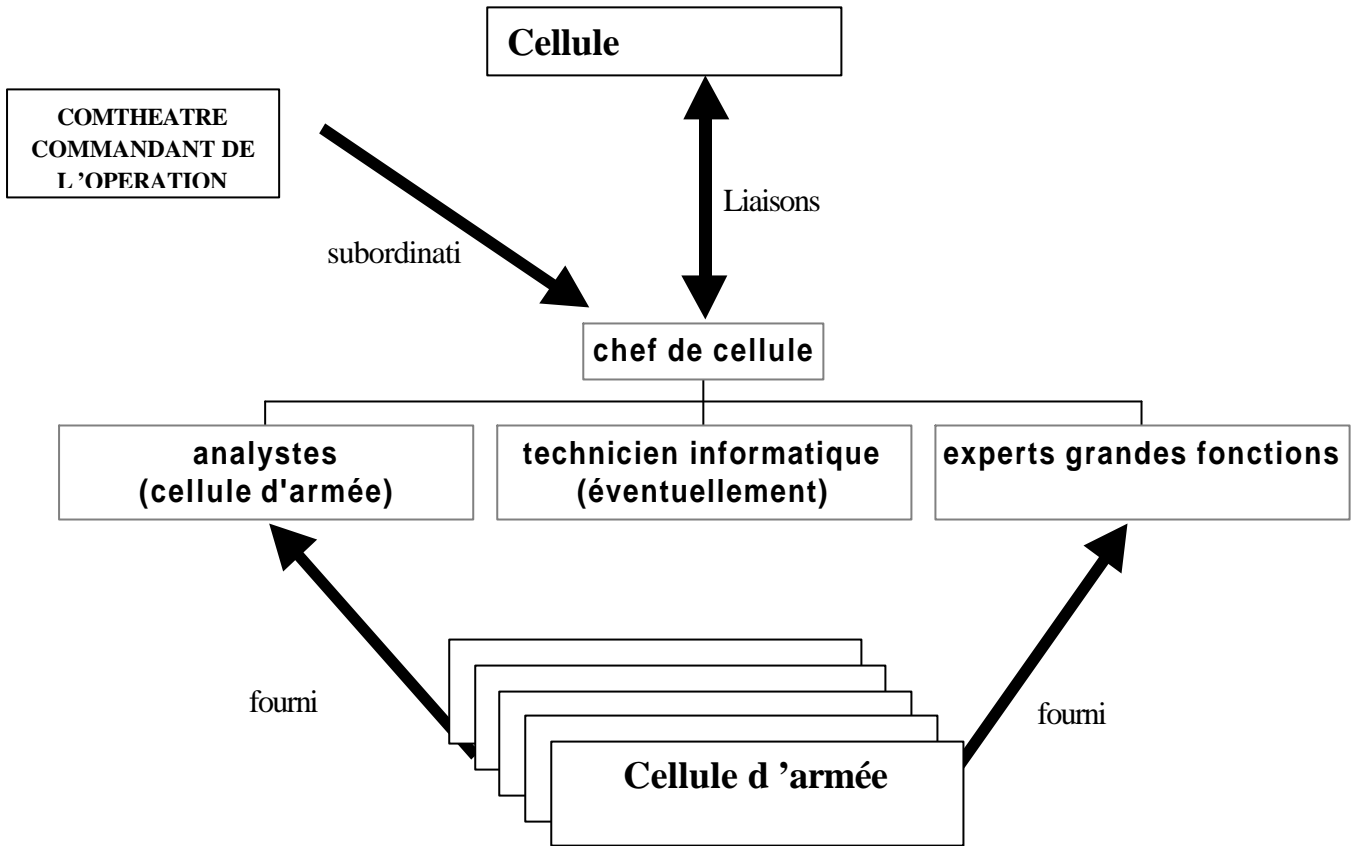
3.2.4.1 Fonctions

- Traitement des mesures immédiates ;
- Aide au commandement sur place ;
- Identification des dysfonctionnements (lieu, faits, acteurs) ;
- Préparation de l'exploitation sur place des enseignements de l'OPEX ;
(dysfonctionnement, déroulement ...)

3.2.4.2 Composition

Cette composition, *ad hoc*, privilégie le caractère interarmées de cette cellule. Dirigée par un chef de cellule provenant de la cellule interarmées, elle comprend 1 à 2 officiers analystes venant de la structure spécialisée. Sa composition et les préorientations retenues sont mises au point par la cellule interarmées qui rassemble en son sein, en plus des analystes, un certain nombre d'experts.

Elle est sous les ordres direct du commandant de l'OPEX, et reste en contact permanent avec la cellule RETEX interarmées.



Conclusion

Depuis le début des années 90, la nécessité de disposer d'une capacité d'analyse des conflits de plus en plus nombreux dans lesquels nos forces se trouvent engagées s'impose. Certes ces conflits ne sont pas forcément nouveaux et sous bien des aspects, ils offrent des traits de ressemblance avec des guerres de type guérillas qui n'ont pas manqué ces cinquante dernières années, en particulier la guerre du Vietnam. La primauté de ce type de conflits, la réadaptation de nos moyens face à ces nouvelles menaces dans un contexte budgétaire contraint, sont déjà un défi en soi. A cela il faut rajouter de nouveaux facteurs, essentiellement dus à la révolution technologique : importance des médias, de l'opinion publique, possibilité technique de plus en plus importante de détruire sans risquer de vies humaines. Enfin les finalités mêmes de l'action armée sont plus confuses : que sont aujourd'hui les intérêts vitaux d'un pays comme le notre, que défend-t-on en intervenant en Somalie ou en Bosnie ?

Dépasser les schémas et les concepts anciens est aujourd'hui une urgente nécessité. Pour cela l'analyse de la réalité est indispensable car toute théorie nouvelle doit pouvoir s'appuyer sur des fondements pratiques pour être pertinente. C'est particulièrement vrai dans le contexte très changeant que nous vivons aujourd'hui. La mise en place d'une véritable politique du retour d'expérience au sein du ministère apparaît donc de plus en plus souhaitable. Mais, même si de plus en plus de responsables de la défense en sont persuadés, la concrétisation d'une telle politique n'est pas chose aisée. En effet, un tel processus peut s'avérer plus néfaste qu'utile car les risques de se fourvoyer sont grands.

Le premier risque est de s'enfermer dans une réflexion purement militaire. Plus que jamais, l'analyse des conflits nécessite une mise en perspective la plus large possible. Car la conduite des interventions contemporaines échappe de plus en plus aux schémas classiques et répond à des dimensions de plus en plus nombreuses. En fait, l'usage de la force armée dépasse aujourd'hui le cadre simple de la guerre froide. **La compréhension de la nature des conflits, la remise en perspective, sans laquelle le retour d'expérience sera un exercice vain, imposent la création d'une cellule civilo-militaire de qualité.**

Le second risque est de disposer d'éléments de réflexion peu fiables et contestables de par l'hétérogénéité des sources et l'absence de « mémoire » des OPEX empêchant toute comparaison dans le temps et dans l'espace.

Un troisième risque est la confusion entre causes et conséquences, autrement dit le travers intellectuel si fréquent dans ce genre d'exercice qui consiste à analyser la réalité en fonction de ce que l'on aimerait qu'elle soit. L'Histoire des retours d'expérience nous montre que souvent le retour d'expérience a surtout servi de prétexte pour confirmer les dogmes en vigueur. **La réponse à ces risques est simple : humilité, rigueur et méthode. Seule l'analyse neutre et objective, garantie par la standardisation des informations, le caractère scientifique des analyses, la stabilité des hommes et des structures le permettront.**

Dernier risque, mais qui n'est pas le moindre, le manque d'exploitation des enseignements tirés du retour d'expérience. Des études historiques récentes montrent ainsi que, contrairement à l'idée reçue, Gamelin avait compris la vraie nature de la menace posée par la force de frappe blindée allemande. Mais ses instructions relatives au combat antichar, à la priorité qu'il fallait accorder à la lutte contre les attaques aériennes n'ont pas été vraiment suivies d'effets. **Une politique de retour d'expérience ne sera utile que si elle est suivie d'une véritable exploitation de ses enseignements. Dans le dispositif réglementaire actuel, cela signifie que les armées doivent être fortement impliquées en amont (cellules d'armées) mais aussi en aval par une obligation de résultats imposée aux chefs militaires responsables de la doctrine, de la préparation et de l'entraînement.**

Ainsi une politique de retour d'expérience, si nécessaire aujourd'hui, n'aura de sens que si elle est ouverte, rigoureuse et suivie d'effets.

Mais si nous arrivons à construire une telle politique, il nous faut rester conscients qu'aussi indispensable soit-elle, elle ne saurait suffire à optimiser nos moyens et à préparer l'avenir. Le retour d'expérience n'est pas une fin en soi. Il doit être complété par l'esprit d'adaptation, le sens de l'innovation et laisser une place à l'intuition. Ne pas inscrire une telle politique dans un cadre plus général où elle sera une force de proposition et non de décision, ce serait céder à l'illusoire tentation, si présente chez nos partenaires américains, de vouloir rationaliser la réalité.