

# L'importance du Retour d'expérience (Retex)

Dorothee Lobry

Lieutenant (RC) de l'Armée de terre affectée au cabinet du Gouverneur militaire de Paris. Participation à un stage expérimental au Cenzub en mai 2016 destiné aux réservistes citoyens. Enseignant-chercheur en droit (2006-2013).

Selon Alfred de Vigny « l'expérience seule et le raisonnement qui sort de nos propres réflexions peuvent nous instruire ». Les guerres étant des moments privilégiés d'expérience, c'est en fonction des circonstances et des pratiques acquises sur le terrain que se développent les techniques de combat. Au fil de l'histoire, dans toutes les armées du monde occidental, s'est opérée une systématisation de cette formation par la pratique. Tirer des leçons des expériences de combat est aujourd'hui ancré dans la culture militaire et en particulier dans la culture militaire française. Il s'agira de constater que ce principe s'est institutionnalisée dans la majorité des armées occidentales au cours des dernières décennies. En France, on parle de retour d'expérience (Retex) équivalent des « *Lessons Learned* » de nos homologues anglo-américains. Le Retex a pour fonction « de rechercher des informations émanant des opérations ou des exercices, de les exploiter pour les traduire en enseignements qui conduiront à des adaptations » (cf. ministère de la Défense). Le Retex dans les armées françaises et en particulier dans l'Armée de terre sera étudié avant de constater l'apport primordial de la fonction Retex dans l'entraînement en vue des engagements futurs en zone urbaine.

## L'institutionnalisation de l'utilisation des expériences des guerres

Comme l'explique Clausewitz, les armées évoluent dans un brouillard d'incertitude (cf. Clausewitz, p. 84 et suivantes). À cet égard, il parlait du décalage entre guerre « sur le papier » et guerre « réelle », qui fait de la surprise un élément permanent de la guerre (op. cit., p. 51 à 69). Les premières batailles sont en effet particulièrement difficiles : l'adversaire y dévoile ses capacités et ses intentions et la pertinence des entraînements des unités est mise à rude épreuve sur le terrain. D'ailleurs, il faut relever que les premiers engagements d'une unité en opérations peuvent être très coûteux en vies humaines. L'armée doit pouvoir s'adapter et cela nécessite d'apprendre de ses réussites comme de ses erreurs. Les ouvrages d'histoire militaire abondent d'exemples de leçons que les armées ont apprises de leurs engagements sur le terrain (cf. E.A. Cohen et J. Gooch). Une formation sur le tas des expériences des guerres que l'on peut appeler « retour d'expérience » s'est donc faite dans la majorité des armées occidentales afin d'en tirer des leçons.



Cette formation *in situ* s'est institutionnalisée au cours des dernières décennies. En effet, l'essor des armées industrielles, et les spécificités de nouveaux théâtres ont complexifié la guerre, au point que les armées se sont beaucoup interrogées sur les facultés d'adaptation des organisations militaires modernes, se rendant compte que des actions de retour d'expérience ne pouvaient plus être menées de manière informelle. De ce fait, des structures de retour d'expérience sont nées naturellement au cours des guerres afin d'améliorer l'adaptation des armées, prenant une place de plus en plus visible. L'état-major général allemand du XIX<sup>e</sup> siècle fait figure de précurseur en institutionnalisant cette fonction (cf. C. Brustlein, p. 20). Il faut cependant souligner que, par contre, les méthodes de retour d'expérience comme les organismes mis en place à l'occasion des guerres étaient démantelés à l'issue de celles-ci (*op. cit.*, p. 20).

L'émergence des structures et réseaux du Retex s'est finalement imposée comme fonction permanente dans la plupart des armées occidentales dans les dernières décennies. Aux États-Unis, le *Center for Army Lessons Learned (CALL)* est fondé dès 1985 – mais 2004 pour celui des *Marines*. L'armée canadienne crée, dix ans plus tard, le Centre des leçons retenues et l'Allemagne institutionnalise quant à elle le retour d'expérience en 2001 (*op. cit.*, p. 21 à 22).

La nécessité d'un processus de retour d'expérience institutionnalisé au sein des armées fait dorénavant l'objet d'un consensus au sein de l'ensemble des armées occidentales, même si d'un pays à l'autre le procédé employé par l'armée peut varier.

## **Le Retex dans l'Armée française**

En France, on parle de retour d'expérience (Retex). Il s'agit d'un « système qui contribue à l'amélioration de l'outil de défense en participant à son évaluation au contact des réalités et en proposant des solutions aux déficiences constatées » (cf. ministère de la Défense). Exception faite de l'Armée de terre, la création de structures dédiées au Retex au sein des armées françaises est plus récente encore puisque le Retex de l'Armée de l'air a été créé en 2008 au Bureau pilotage de l'État-major, quant à la Marine le Centre de concepts et de doctrines de la Marine avait notamment pour mission de traiter le Retex (*op. cit.*, p. 22).

À propos de l'intervention française en Afghanistan, dans son audition par la commission de la Défense nationale et des Forces armées de l'Assemblée nationale le 9 février 2010, le général Georgelin, Chef d'état-major des armées (Cema), sur la situation des opérations extérieures à l'époque expliquait : « le durcissement des opérations nous a conduits à adapter l'entraînement de nos unités. Ainsi, une unité de l'Armée de terre se prépare durant six mois avant d'être engagée en Afghanistan. Elle se prépare au travers d'exercices réalistes, tirés de cas concrets et d'une instruction dispensée par des personnels qui rentrent de ce théâtre d'opérations. Le retour d'expérience est ainsi systématiquement exploité en boucle

courte. L'ouverture sur la culture et l'environnement de l'action militaire est recherchée afin de permettre à nos soldats de réagir correctement dans un combat particulièrement délicat. Cette préparation renforcée est exemplaire et mérite d'être soulignée ».

Le Retex est piloté par l'État-major de l'Armée de terre (EMAT). Il s'applique aux opérations extérieures (Opex) comme intérieures. Le Retex repose sur une organisation permanente et un réseau particulièrement fourni comprenant des acteurs appartenant à la chaîne opérationnelle et à la chaîne organique (*cf.* ministère de la Défense). On trouve donc, entre autres, les différents grands commandements de l'Armée de terre, les différents organismes de formation, les centres d'étude et notamment le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC), né le 1<sup>er</sup> juillet 2016 du fusionnement du Centre de doctrine d'emploi des forces (CDEF) et du Centre d'études stratégiques de l'Armée de terre (Cesat) qui est le « Référent de la doctrine d'emploi de l'Armée de terre, garant de l'enseignement militaire supérieur Terre et vecteur de rayonnement, sa finalité générale est l'animation de la pensée militaire au profit de l'efficacité opérationnelle des Forces terrestres » (*cf.* ministère de la Défense). Le CDEC a notamment pour vocation d'élaborer la doctrine et c'est à ce titre qu'il coordonne la fonction Retex de l'Armée de terre. Tous les enseignements validés par le commandement concerné sont ensuite classés par la division recherche et retour d'expérience (Drex) qui met en place une équipe d'analyse après action 3A placée sous la responsabilité d'un officier. Les finalités du Retex sont « l'adaptation à court, moyen, voire long terme de l'outil de défense, l'information et l'aide à la décision la contribution au rayonnement des armées françaises » (*cf.* ministère de la Défense).

La fonction Retex est un processus cyclique qui se déroule en cinq grandes phases. L'orientation qui est la première étape s'appuie sur une grande variété de sources : des sources principales officielles tels que les rapports de fin de mission, des documents opérationnels, des témoignages qu'ils soient oraux ou écrits, des comptes rendus, les visites d'autorités et missions Retex et des sources non officielles comme les documents étrangers, la presse, *Internet*. En deuxième lieu c'est le retour d'information. Les informations trouvées dans les sources sont triées en fonction de leur caractère significatif et de leur récurrence afin d'en tirer des enseignements. Puis vient l'identification des enseignements : les problèmes et lacunes identifiés font l'objet de correction tandis que les bonnes pratiques sont définies et pérennisées. La décision et la mise en œuvre constituent les dernières phases du Retex : Le fait que le Retex soit constitué en « cycles » a l'avantage que chaque enseignement donné pourra faire l'objet de mesures correctives jusqu'à atteindre une amélioration durable.



## L'apport primordial du Retex dans les engagements en zone urbaine

La fonction Retex est indispensable au sein des Armées et en particulier pour les combats en zone urbaine particulièrement difficiles et de plus en plus fréquents (*cf.* D. Lobry). Il s'agit de mettre immédiatement à profit tous les enseignements tirés de l'expérience des missions face aux difficultés du milieu urbain afin qu'ils puissent servir dans les futures opérations militaires. Les types d'engagement les plus probables sont étudiés ainsi que les menaces spécifiques au milieu urbain. Ces enseignements, s'ils sont approuvés, servent de base à l'amélioration de la doctrine pour que l'Armée de terre puisse faire évoluer ses interventions en zone urbaine et sont utilisés comme exercices d'entraînement en vue de former les militaires qui s'engageront dans les mandats à venir en zone urbaine.

À cet égard, le Cenzub – 94<sup>e</sup> RI, le centre d'entraînement aux actions en zone urbaine situé à Sissonnes (Aisne), centre d'excellence en Europe, (*cf.* D. Lobry) intègre le Retex français mais également le Retex allié dans la préparation opérationnelle des unités au combat. Au Cenzub « comme dans tout centre de préparation des forces, le Retex est intégré en boucle courte, sous forme d'incidents ou de procédés tactiques. Les liens avec les centres équivalents étrangers et la participation du Cenzub à un groupe de travail Otan sont une forme de veille opérationnelle. Ce réseau permet d'élargir le champ des expériences, en matière d'opérations certes, mais aussi de simulation et de méthodes d'entraînement » (*cf.* H. Legrand, p. 22). La 1<sup>re</sup> compagnie du Cenzub, la Forad, unité élémentaire interarmes qui représente les différents types d'adversaires auxquels les unités sont susceptibles d'être opposées en mission extérieure (*cf.* D. Lobry), adopte elle-même des comportements spécifiques dictés par les Retex. La 2<sup>e</sup> compagnie du Cenzub, composée du groupe entraînement, c'est-à-dire des instructeurs Azur qui évaluent les réactions et tactiques des soldats durant la rotation (*op. cit.*), se base également sur le Retex. D'ailleurs, il faut préciser que l'instruction est réalisée par des personnels rentrant d'opération. Après chaque phase, le commandant d'unité et les chefs de section assistent à une Analyse Après Action (3A), présentée par le capitaine instructeur. Cette 3A a un rôle important car elle permet de reprendre tous les points positifs et les points à améliorer sur la dernière phase dans un but pédagogique afin de rendre les militaires meilleurs qu'à leur arrivée (*Op.cit.*). C'est dire si au Cenzub, l'ensemble des militaires jouent des situations nées des réflexions doctrinales et des Retex.

\*

\*\*

Il apparaît nécessaire de continuer les actions de formation et de documentation de références, qui prennent en compte les Retex et en particulier pour les combats en zone urbaine. Certes, le Retex et sa diffusion à l'échelle des armées prend du temps mais c'est un investissement non négligeable. Ne pas accorder suffisamment d'importance au Retex peut aboutir à ce que l'Armée française ne

soit pas préparée à 100 %. En effet, le Retex permet notamment d'agir sur la doctrine d'emploi des forces, l'organisation, les équipements et la formation c'est-à-dire la préparation opérationnelle. Le Retex concourt « à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des forces, à l'amélioration des capacités, au maintien du moral des forces qui voient leurs préoccupations prises en compte et traitées aux niveaux de compétence idoines » (cf. ministère de la Défense). Le Retex permet de réduire la durée de l'apprentissage, de limiter les coûts humains comme matériels. Il a pour but de maximiser les capacités de réaction de l'armée à l'imprévu qui est toujours inhérent à la guerre, comme aux situations de maintien de paix et de gestion de crise. Préparer les engagements de demain et savoir s'adapter aux enjeux des engagements modernes, voilà tout l'enjeu du Retex.

#### Éléments de bibliographie

Brustlein Corentin : « Apprendre ou disparaître ? Le retour d'expérience dans les armées occidentales » in *Focus stratégique* n° 33, Ifri, 2011 ; 72 pages.

Clausewitz (von) Carl : *De la guerre* ; Éditions de Minuit, 1955 ; 760 pages.

Cohen Eliot A. et Gooch John : *Military Misfortunes. The Anatomy of Failure in War* ; The Free Press, 2006 (1990) ; 320 pages.

Commission de la défense nationale et des forces armées : « Audition du général Jean-Louis Georgelin, Chef d'état-major des armées, sur la situation des opérations extérieures » (compte rendu n° 21), 9 février 2010 ([www.assemblee-nationale.fr/13/cr-cdef/09-10/c0910021.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/13/cr-cdef/09-10/c0910021.asp)).

Legrand Hubert : « Le Cenzub un outil d'excellence » in *Fantassins* n° 27 (cahier spécial : « Le combat en zone urbaine »), janvier 2012, p. 22 à 23.

Lobry Dorothée : « Le centre d'entraînement aux actions en zone urbaine (Cenzub) » in *Revue Défense Nationale* n° 797 (« De l'emploi opérationnel »), février 2017 ; p. 47 à 50.

Ministère de la Défense : « Missions du CDEC », mis à jour le 2 août 2016 ([www.cdef.terre.defense.gouv.fr/le-cdec/presentation/missions/missions-du-cdec](http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/le-cdec/presentation/missions/missions-du-cdec)).

Ministère de la Défense : « Le retour d'expérience (RETEX) », mis à jour le 28 juillet 2016 ([www.cdef.terre.defense.gouv.fr/retex/retex](http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/retex/retex)).