

Le RETEX :

un système de management pour les grands décideurs

Cet article, tiré du numéro 19 (mars 2003) de la revue du centre de formation du ministère de la défense, CFMD info, est reproduit avec l'aimable autorisation de la direction du CFMD.

Savoir tirer les leçons des conflits ou des opérations passés pour préparer ceux ou celles de l'avenir, voilà un exercice tout d'art militaire aujourd'hui, autant que jamais, au cœur des préoccupations du chef d'état-major des armées, conseiller militaire du gouvernement et commandant opérationnel des forces.

PAR LE CAPITAINE DE VAISSEAU PIERRE-YVES LE BAIL, ADJOINT AU CHEF DE LA DIVISION EMPLOI DES FORCES À L'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES

Cet exercice n'est pourtant pas nouveau. Il a déjà permis de faire évoluer notre outil de défense en l'adaptant à la nouvelle donne géostratégique du monde, d'en améliorer l'organisation et les capacités et de faire progresser l'équipement de nos forces.

En bref, sans vouloir entrer dans l'analyse des derniers conflits, de grandes conclusions ont pu en être tirées avec profit : la guerre des Malouines a rappelé la nécessité de la maîtrise de l'espace aéromaritime en préalable à l'action terrestre, la guerre du Golfe la prépondérance du fait aérien, le rôle accru du renseignement et le

poids du facteur technologique, les opérations dans les Balkans le recours à un mandat et un objectif militaire précis pour imposer efficacement la paix.

De plus, l'évolution géostratégique du monde a changé l'équation de la résolution internationale des crises. Avec la fin de la guerre froide, l'ONU, fondée en 1945 au sortir de la seconde guerre mondiale, a retrouvé progressivement la dimension humanitaire, que lui confère sa charte, en pouvant décider de la prise de sanctions contre les Etats ne respectant pas le droit international ainsi que son rôle de régulateur des crises au travers

de son conseil de sécurité, en pouvant recourir le cas échéant à la force armée. Quant à l'OTAN née en 1949 de la confrontation des blocs Est-Ouest, elle a dû adapter ses structures de commandement et de forces pour répondre aux nouvelles menaces, auxquelles elle n'était originellement pas destinée.

L'engagement international de nos forces armées est devenu patent. Elles participent de plus en plus à des coalitions de circonstance. De plus, sur cette toile de fond, se bâtit l'Union européenne de sécurité et de défense, contrepoids naissant des Etats-Unis d'Amérique,

aujourd'hui superpuissance sans rivale. Le RETEX des derniers conflits, auxquels la France a participé, a été riche et lui a permis de privilégier certaines capacités militaires essentielles : les moyens de projection, la logistique des forces en opération, les capacités C3R¹. Et compte tenu du cadre multinational dans lequel évoluent nos forces, l'interopérabilité est devenue un leitmotiv. Depuis dix ans, de nombreuses décisions consécutives au RETEX ont été prises tant au plan de l'organisation que de l'équipement des forces. La guerre du Golfe et les premières opérations en Bosnie révélant l'inadaptation de la

conscriptio à la projection de forces ont déclenché le processus de la professionnalisation des armées. Des organes à vocation d'éclairage et de planification stratégiques sont nés à cette époque : la délégation aux affaires stratégiques (DAS) et la direction du renseignement militaire (DRM) en 1992, l'état-major de planification interarmées (EMIA) en 1993. Il en a été de même au niveau des forces qui ont adopté le concept de modularité en puisant dans des réservoirs : la force d'action terrestre (FAT), navale (FAN) et la force aérienne de combat (FAC). Très récemment, en 2002, un pôle de planification

stratégique a été créé au coeur de l'îlot Saint-Germain du ministère de la défense : le COIA en s'agrégeant les capacités de l'EMIA se transforme progressivement en CPCO², l'EMIA devenant l'EMFEIA³ en abritant le P.C. de force du niveau opératif.

De nouveaux concepts ont vu le jour comme, pour ne prendre qu'un exemple, celui de la " survivabilité ". Les dispositifs de lutte contre les avaries de combat ont été renforcés dans tous les secteurs. Les moyens de sauvetage des pilotes abattus en territoire ennemi (CSAR⁴) ont aussi été développés. La furtivité électromagnétique et l'autoprotection anti-missiles par brouillage - leurre ont encore été rendues plus performantes.

UNE VOLONTÉ RÉCENTE

Donc, si les enseignements ont généralement été tirés des conflits passés par les états-majors, c'est en revanche dans leur mise en application que réside la difficulté. D'abord il n'y a pas toujours d'applicabilité possible. Chaque conflit apparaît souvent, en effet, comme un cas particulier. Ensuite, les champs pratiques d'application n'existent pas forcément. Enfin, si

l'analyse intellectuelle s'avère juste, le pouvoir d'agir se trouve souvent limité par les contraintes budgétaires.

Ainsi, la difficulté du retour d'expérience ne provient donc ni de l'analyse des informations recueillies ni des leçons tirées qu'elles soient bonnes ou mauvaises, mais de leur mise en application qui reste parfois lettre morte dans des domaines pourtant cruciaux. Toute cette problématique a donc amené la division emploi de l'état-major des armées (EMA/EMPLOI) à repenser un système plus performant de retour d'expérience (RETEX) à la fois adapté au nouveau format professionnel de nos armées et prenant en compte, au niveau stratégique, les nouvelles dimensions interarmées et multinationale de la préparation et de la conduite des actions militaires décidées par le gouvernement.

Se fondant sur la démarche interarmées d'évaluation (DIE) créée en 1994, l'EMA/EMPLOI a formalisé en 2000 le processus du RETEX dans une instruction⁵. Un groupe de correspondants recueille en permanence les données en provenance des théâtres d'opérations en cours et des

exercices. Leur exploitation donne lieu à une analyse poussée aboutissant à la validation des enseignements stratégiques et à la prise de mesures au niveau du CEMA.

Les difficultés se situent à plusieurs niveaux. D'une part, au niveau des capteurs d'information : les équipes RETEX sont encore aujourd'hui numériquement insuffisantes pour drainer toutes données utiles. Il faut développer en France une véritable culture du RETEX, à l'image de celle du renseignement, en s'inspirant de l'exemple des pays anglo-saxons. Le RETEX est une boucle itérative qui doit faire partie intégrante de nos méthodes de commandement moderne.

D'autre part, au niveau de la prise de mesures concrètes : les raisons sont souvent liées au manque de crédits budgétaires, mais aussi à la carence des chaînes de transmission et à une mauvaise régulation administrative vers les instances décisionnelles pour modifier les matériels, les programmes et l'entraînement. D'où la création de décalages et de lacunes récurrentes entre la pratique des lois de programmation militaire et la théorie des livres blancs sur la défense.

UNE ORGANISATION EN RÉSEAU

Aux niveaux interarmées et interallié, l'EMA/EMPLOI pilote la fonction RETEX en étroite coopération avec les armées et les organismes ou services interarmées. L'amélioration de la capacité opérationnelle concernant l'interopérabilité au niveau interarmées et interalliés est devenue un point clé du processus RETEX.

Le processus RETEX demande par conséquent, aux niveaux organique et interarmées/interallié, une organisation permanente, efficace et cohérente incluant des officiers et sous-officiers entraînés possédant une bonne expérience opérationnelle afin de s'assurer de la qualité des résultats.

Cette organisation repose d'abord sur un réseau d'experts RETEX bien identifiés, où les responsabilités de l'EMA, de chaque armée et organismes interarmées sont bien arrêtées, puis sur l'activation d'équipes d'évaluation pour tout engagement ou exercice, mais encore sur l'existence d'un comité interarmées d'évaluation (CIE) responsable de la validation des enseignements et de la suite à donner et d'un groupe permanent

d'évaluation (GPE) responsable du suivi des mesures à prendre, enfin sur l'utilisation d'une banque de données commune, dont les caractéristiques sont adaptées aux besoins définis.

L'efficacité du processus RETEX repose essentiellement sur la capacité à proposer des mesures correctives à prendre pendant et après une opération. Les mesures envisagées peuvent concerner un problème ou un dysfonctionnement identifié au niveau des concepts, doctrines et procédures ou un problème

d'équipement ou de matériel qui ne peuvent être résolus que par des actions spécifiques sachant :

- qu'une difficulté nouvelle n'est prise en compte qu'après validation et qu'après avoir été comparée avec celles précédemment identifiées ;
- qu'un dysfonctionnement n'est pris en compte à l'EMA que s'il relève de la responsabilité du CEMA.

Les résultats du processus RETEX doivent être communiqués aux états-majors et aux unités, afin d'en tenir

compte au cours des phases de planification et de montée en puissance lors d'une prochaine crise. Une base de données documentaire en constituera le support. L'objectif recherché est simple : une utilisation par les états-majors aussi facile et

transparente que possible. Rapidité et simplicité doivent caractériser les modalités d'accès à l'information recherchée. Cette banque permettra à la cellule RETEX de chaque état-major de disposer des données identiques relatives à une question et d'échanger des

informations. Le but poursuivi à terme est d'avoir, pour tous, un même accès aux mêmes informations sur un sujet donné, que l'on soit à l'EMA ou dans les différents états-majors.

1 C3R : Commandement, communication, contrôle, renseignement.

2 CPCO : Centre de planification et de conduite des opérations.

3 EMFEIA : Etat-major de forces et d'entraînement interarmées.

4 CSAR : Combat search and rescue.

5 Instruction 14000 du 25 juillet 2000.

VERS UNE VÉRITABLE CULTURE

Il faut maintenant aller plus loin dans la voie du processus RETEX et l'ériger en une véritable culture à l'image de ce que font aujourd'hui les Etats-Unis et le Royaume-Uni. La démarche est double. D'une part, au plan national, formaliser entre l'EMA et chaque armée, direction et service ce processus sous forme d'un protocole. D'autre part, au plan international, développer la coopération avec nos alliés européens et américains.

Cette dernière permettra, en effet, un apport et une confrontation des idées, un transfert d'expérience et de savoir-faire ainsi qu'une amélioration de notre méthodologie. L'EMA/EMPLOI est responsable de la coordination de cette collaboration au sein du ministère de la Défense au niveau interarmées.

Les états-majors d'armée établissent également déjà des contacts étroits avec leurs homologues. Le séminaire annuel est une place prioritaire pour améliorer l'échange d'informations au sein du réseau RETEX concernant les enseignements tirés de nos alliés. Ces échanges doivent être poursuivis et développés avec les organismes similaires d'autres nations. Ils renforceront la multinationalité et faciliteront la mise en place d'une défense européenne.