

Mercredi 5 décembre, Ecole des Ponts et Chaussées, Marne la Vallée  
9h30-17h (salle et plan fournis ultérieurement)

10ème journée du cycle "Arts de la guerre et interprétation de la vie civile"

## **Les pratiques du "Retour d'expérience" éclairées par la casuistique.**

Dans le domaine militaire et d'autres qui lui sont voisins (comme l'aviation civile) du fait des règles très strictes en matière de sécurité, se pratique depuis longtemps le "retour d'expérience", dit "Rex" ou "Rtex". Il s'agit d'analyser après-coup des situations ou des "cas", d'expériences réussies ou ayant posé problème, pour en tirer un certain nombre de leçons : diagnostic de ce qui s'est passé, éventuellement définition des raisons qui ont entraîné un "problème", enseignements qu'on peut en tirer, re-définition de certaines règles à appliquer à l'avenir, principes inédits qu'on peut en déduire. Ces pratiques ont donné lieu depuis longtemps à la création de dispositifs plus ou moins étendus, de méthodes et de techniques (l'analyse de situation et les leçons à en tirer se font en suivant des protocoles précis, reproductibles et répétés).

Ces dimensions techniques font qu'on pense que de telles pratiques sont plutôt modernes, spécifiques à une époque caractérisée par les "nouvelles technologies de l'information et de la communication" (les "NTIC"), propres à des métiers hautement professionnalisés. Or, à y regarder de plus près, on peut établir une filiation historique entre ces pratiques du "retour d'expérience" technicisées, mais qui obéissent au principe de "l'analyse de cas", et les analyses de cas qui se sont construites en Occident il y a plusieurs siècles au sein de l'Eglise catholique, ayant pour nom la "casuistique", ou dans l'art de la guerre et l'art de gouverner sous la forme des leçons de l'histoire.

En effet, après l'introduction de la confession individuelle, l'Eglise catholique et en particulier les jésuites, ont expérimenté puis généralisé la pratique des "analyses de cas de conscience", dans laquelle les prêtres et évêques exposaient la manière dont ils avaient traité dans le secret du confessionnal les différentes formes de péchés qui leur y avaient été exposées. Par ces débats entre religieux (entre initiés), étaient ensuite tirés des enseignements généralisables sur la manière de résoudre des cas semblables.

Bien des siècles plus tard, et alors que la casuistique était tombée en désuétude, ses principes ont resurgi dans des pratiques profanes et laïques de différentes sortes. Ainsi a-t-on vu inventer aux Etats-Unis, pays à dominante protestante, dans le domaine du service social, le *case-work* ou "méthode psycho-sociale de résolution de cas", destinée à guider les interventions des assistantes sociales dans les "familles à problèmes". Cette méthode a été importée en France dans les mêmes valises du plan Marshall où se trouvaient les premières méthodologies du management.

Mais parallèlement aux origines théologiques, le retour d'expérience, conduisant à penser cas par cas, est utilisé par les penseurs de la guerre et de l'art de gouverner comme le moyen d'anticiper les réactions adverses et les situations de forte tension. En Occident ce sont par

exemple les vues fondatrices d'un Machiavel (ce qu'il appelle « voir avec les mains »)<sup>1</sup> ou celle de son disciple autoproclamé Clausewitz<sup>2</sup> déclarant qu'il faut étudier les leçons des batailles passées dans le détail, grâce à des notes de campagne, loin des synthèses historiennes et que, faute d'expérience personnelle, il s'agit de la seule méthode permettant de « *fournir une représentation de ce que j'ai appelé la friction de la machine dans son ensemble* »<sup>3</sup>. En dehors de l'Occident, on peut trouver des pratiques voisines, comme dans le traité de Sun Tsu sur l'art de la guerre, qui indique ce qu'il ne faut surtout pas faire dans tel ou tel "cas" précis.

Ce sont ces différentes sources et références du Retour d'expérience que nous voulons explorer dans la 10<sup>ème</sup> journée du cycle "arts de la guerre et interprétation de la vie civile".

**Programme (en partie provisoire, titres et ordre des interventions peuvent légèrement se modifier)**

Serge Boarini<sup>4</sup>, enseignant en philosophie, Département de Philosophie de l'Université Pierre Mendès France, Grenoble : *Casuistiques anciennes et modernes* (titre provisoire)

Le lieutenant-colonel Zbienen, Chef du bureau enseignements opérationnels du CDEF (Centre de doctrine d'emploi des forces du Ministère de la Défense) : *Le Retour d'expérience dans les opérations de défense* (titre provisoire)

Patrick Vincent, Commandant de Bord et responsable des standards professionnels PNT (Personnel Navigant Technique) au sein du service de la formation des équipages, Air France : *Le REX, vecteur d'accompagnement de l'évolution vitale de notre système de gestion de la sécurité*.

Patrick Pigeot (Ingénieur civil des Mines) *Méthodologies du retour d'expériences dans les processus industriels*(titre provisoire)

Nguyen Huu Dong, diplomate à l'Onu : *Les limites du retour d'expérience dans les actions de maintien de la paix*.

Dan Humblot (Ingénieur-Conseil) : *Le retour d'expérience dans les NTIC* (titre provisoire).

Responsables scientifiques de cette journée : Bruno Pequignot (Paris 3), Frederik Mispelblom Beyer (un. d'Evry), Pierre Tripier (un. De St Quentin en Yvelines)

Autres membres du comité d'organisation "arts de la guerre" : Frédéric De Coninck (Ecole des Ponts et Chaussées), Yves Darcourt-Lezat (Humatech Horizon), Robert Damien (Paris 10), François Gresle (Paris 1).

Inscriptions : [mispelblom@wanadoo.fr](mailto:mispelblom@wanadoo.fr)

<sup>1</sup> On notera les recherches très récentes de Carlo Ginzburg sur la bibliothèque du père de Nicolas Machiavel montrant que ce dernier avait été nourri des ouvrages fondamentaux de la casuistique : Carlo Ginzburg (2003) : Machiavelli, l'eccezzione e la regola, *Quaderni Storici* N°112/1.

<sup>2</sup> Sur la filiation autoproclamée de Clausewitz à Machiavel, voir la lettre de Clausewitz à Fichte publiée dans la traduction française du Machiavel de ce philosophe : Fichte, J.G. (1981) *Machiavel*, Paris, Payot.

<sup>3</sup> Carl Von Clausewitz (2007) *Principes fondamentaux de stratégie militaire*, Paris, Mille-et-une-nuits (première édition : 1812), p. 73.

<sup>4</sup> *Introduction à la casuistique. Casuistique et bioéthique*. – Paris : L'Harmattan, 2007.