

MARINE

ACORAM



PHOTO : DR

DOSSIER
PMS MarMar
Lire pages 10-17.



PHOTO : MARINE NATIONALE

RÉFLEXION

Résilience :
effet de mode
ou vrai sujet ?
Lire pages 20-35.

ET AUSSI...

- **Compte rendu de l'AG, p. 4.**
- **Un diplôme pour les médaillés ACORAM, p. 6.**
- **Histoire d'O., p. 8.**
- **Une ancre... d'une Marine disparue, p. 42.**
- **Guerre navale en Adriatique, p. 46.**
- **L'art des nœuds, p. 48.**
- **Pourquoi retrouver la Minerve ? p. 51.**
- **Recensions, p. 52.**
- **Communications, p. 56.**

PHOTO : DR



Reprise des activités
en public :
une PMM réunie
pour une cérémonie
de remise des brevets.
Lire pages 36-41.



La résilience

Effet de mode ou vrai sujet ?

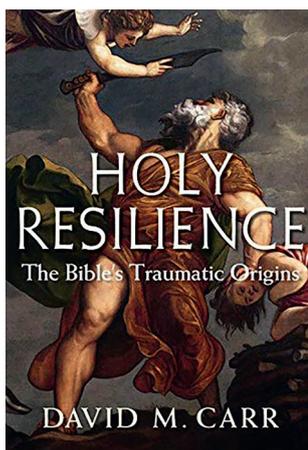


Chargement de matériel à l'aéroport d'Orly le 4 avril 2020 dans le cadre de l'opération Résilience (capture d'écran : <https://www.youtube.com/watch?v=DyLckUi9jIM>).

Chaque décennie met en exergue un mot qui devient à la mode. Il y a vingt ans c'était le terme de « risque ». Il fallait mieux maîtriser nos incertitudes et le « risk-management » est venu remplir les rayons des librairies et abonder les enseignements des grandes écoles¹. Puis les incertitudes se sont transformées en réalités qu'il fallait assumer et ce fut le terme de « crise » qui a saturé le fonctionnement de notre quotidien. Depuis, nous sommes en état de crise permanent avec une surmédiation du moindre événement. Dès lors, les organisations de gestion de crise se

sont multipliées partout et les séminaires pour dirigeants ne se comptent plus. Avec l'arrivée de plusieurs événements « hors cadres », tels Katrina, le H5N1, Fukushima, le crash financier de 2008, qui ont posé la question de la viabilité et de la survivance de nos modèles de vie, un nouveau mot a fait son apparition avec le terme de « résilience ». Les experts sortent des livres². Le SGDSN, confronté aux effets systémiques du terrorisme et de la cybersécurité, multiplie les rapports³. Les multinationales, sous la pression des assurances, introduisent le concept dans leurs « plans de conti-

nuité d'activité ». Il est même sublimé par nos armées, avec « l'opération Résilience »⁴ lors de la mobilisation du service de santé en juin 2020 pendant le premier confinement de la Covid-19. Désormais, ce sont les économistes qui se sont saisis du mot pour tenter d'expliquer comment nous allons sortir de la spirale des dettes et des bulles financières développées par nos pays pendant la pandémie pour rebondir en termes de croissance⁵. N'oublions pas dans cet inventaire les citoyens avec la loi « Climat et résilience » pour lutter contre le dérèglement climatique⁶...



Résilience : approches religieuse et écologique. (<https://www.goodreads.com/book/show/21945103-holy-resilience> ; <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-climat-resilience>).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Pour tenter de clarifier le sujet, il faut savoir préalablement qu'il y a une profusion de définitions. Pour les physiiciens qui sont les premiers à avoir utilisé ce terme il s'agit de « *la capacité d'un corps à résister au choc* ». Pour les experts des sciences sociales, on parle de « *d'aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques* ». Pour les psychologues, notamment pour Boris Cyrulnik qui a beaucoup contribué à vulgariser cette notion, il s'agit de « *la capacité à triompher des traumatismes subis comme une séparation, de la violence, un deuil, une guerre en prenant conscience, en décidant de ne plus subir l'évènement tout en engageant un chemin de reconstruction* ». Les experts en management parlent plutôt d'une « *capacité d'adaptation à l'imprévu, de rebond ou de configuration après une crise afin de rétablir les fonctions initiales soit dans leurs formes nominales ou dégradées, soit de manière radicalement nouvelle en les adaptant aux nouvelles circonstances et environnements* ». Quel que soit l'angle d'approche, une démarche résiliente n'est envisageable qu'avec de la lucidité et une volonté de « faire avec », sans pour autant renier son passé et son vécu, tout en acceptant de se projeter sur de nouveaux horizons. L'expression courante « comment s'en sortir ? », ou l'expression plus radicale employée par les Américains « *you have to do it!* », pourraient finalement résumer la complexité de ce concept fourre-tout qui cherche à expliquer pourquoi et comment on peut résister à un choc et rebondir.

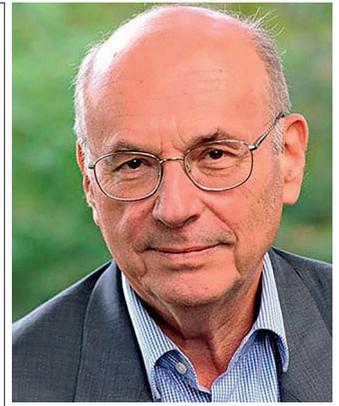
Les philosophes posent de leur côté la question fondamentale de la relation de nos modes de représentation, de nos modèles de vie et de gouvernance avec nos rapports civilisationnels à la vie et à la mort⁷. C'est ce qu'écrit Céline Pina : « *Les grandes tragédies ont ce rôle : nous ramener à l'essentiel. ... Quand l'homme réfléchit à ce qui est essentiel, il opère une distinction entre le besoin et ce qui permet la réalisation de soi, entre ce qui relève de la biologie et ce qui relève de l'esprit... L'homme qui ne se soucie que de ses besoins primaires est renvoyé aux modes d'organisation les plus archaïques, la horde primitive... Nous sommes face à la chronique d'une destruction annoncée et nos représentants semblent ne pas comprendre que pour reconstruire il faut déjà savoir qui on est, d'où on vient, où l'on va et le projet que l'on porte*⁸. » Les psychiatres vont encore plus loin en affirmant qu'il n'y a pas de deuil possible face à des chocs majeurs et par la même de rebond, voire de reconstruction envisageable pour un être ou pour une société sans un minimum de prise de conscience de son vécu et de l'engagement que cela suppose pour avancer, sachant que l'on ne peut pas oublier ou effacer un traumatisme. Ils alertent sur le fait que les déconstructions de l'Histoire et les formes d'infantilisation du quotidien qui sont actuellement pratiquées dans nos

sociétés occidentales ne permettent pas une véritable transformation des environnements et des esprits. Au contraire, en réduisant les espace-temps, en détruisant les référentiels et en nous soumettant à la pression de l'instantanéité, nous assistons à une altération du niveau de conscience et de discernement nécessaire pour engager une transformation responsable et durable, que ce soit pour un individu, une société ou un pays.

Cela vaut aussi sur le plan géostratégique. C'est ce que suggère Ardavan Amir-Aslani dans son dernier essai lorsqu'il affirme : « *Ce que l'on vit est inédit, sans commune mesure avec ce qui s'est passé auparavant mais l'Occident n'accepte plus la mort. Durant la guerre de 1914, les milliers de morts enregistrés chaque jour ne suscitaient pas de grandes émotions. Aujourd'hui, dès qu'un militaire périt au Mali, on organise une cérémonie aux Invalides. La perspective d'enregistrer des* » >>

1. Actes de la Conférence des Grandes Écoles - 3 et 4 octobre 2002 - Saint-Cyr-Coëtquidan et l'INSA de Rennes sur le thème systèmes et risques : « Quelles nouvelles approches pédagogiques pour les Grandes Écoles » ; <https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/2002-actes-du-congres-de-saint-cyr-coetquidan-systemes-et-risques-quelles-nouvelles-approches-pedagogiques-pour-les-ge.pdf>
2. Rosette Poletti, Barbara Dobbs : *La résilience – l'art de rebondir*, éd. Jouvence, 2020 ; Boris Cyrulnik : *La trilogie de la résilience*, éd. Odile Jacob, 2007 ; Gilles Teureau : *La résilience des organisations*, l'Harmattan, 2017.
3. Assemblée nationale - commission de la Défense - 2 juin 2021, audition de M. Stéphane Bouillon, secrétaire général du SGDSN, sur la thématique « *résilience et planification de sécurité* » ; http://videos.assemblee-nationale.fr/video.10858979_60b73088329c7.commission-de-la-defense--m-stephane-bouillon-secrtaire-general-de-la-defense-et-de-la-securite--2-juin-2021 ; rapports du SGDSN 2016 « *Plan d'action contre le terrorisme* » ; <http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2018/07/plan-d-action-contre-le-terrorisme-v8.pdf> ; rapport 2018 « *Guide pour réaliser un plan de continuité d'activité* » ; <http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2016/10/guide-pca-sgdsn-110613-normal.pdf> ; rapport du ministère de l'Économie 2018 sur la « *cyberrésilience* » ; https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/cge/cyber-resilience.pdf
4. ASAF 17 juin 2021 : *Le ministère des armées dans la lutte contre la Covid 19*. <https://www.asafrance.fr/item/operation-resilience-le-ministere-des-armees-dans-la-lutte-contre-la-covid-19.html> ; Institut Montaigne : « *Quel rôle pour les armées dans la crise du Covid 19 ?* » ; <https://www.institutmontaigne.org/blog/quel-role-pour-les-armees-dans-la-crise-du-covid-19>
5. OCDE rapport au G7 pour renforcer la résilience économique face aux crises – 23/03/2021. <https://www.oecd.org/fr/presse/l-ocde-rend-compte-au-g7-de-la-necessite-de-renforcer-la-resilience-economique-face-aux-crisis.htm> ; *Les Échos* 12 nov. 2020, « *Covid : la résilience nouveau mot d'ordre des dirigeants d'entreprise* » ; <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/covid-la-resilience-nouveau-mot-dordre-des-dirigeants-dentreprise-1264120>.
6. Cf. <https://www.vie-publique.fr/loi/278460-loi-climat-et-resilience-convention-citoyenne-climat>
7. Cf. le film *Tokyo Shaking* d'Olivier Peyron, 2021 ; https://www.lemonde.fr/culture/article/2021/06/23/tokyo-shaking-une-cadre-francaise-en-plein-chaos_6085323_3246.html
8. Céline Pina : *Ces biens essentiels*, éd. Bouquins, 2021.

>> *pertes humaines dans un conflit est insupportable pour les pays occidentaux. Cela renverse les rapports de force au profit de ceux qui sont disposés à accepter la mort comme la Russie, la Turquie, l'Iran et la Chine. C'est ainsi qu'on constate la fin de la domination occidentale dans les rapports internationaux.*⁹ » L'Histoire est pleine d'enseignements sur ce sujet. C'est l'incapacité de se « réinventer » qui a été à l'origine de « la fin des empires »¹⁰. L'Islam s'est imposé en Orient parce qu'il a pu profiter de l'absence de résilience des empires sassanide et byzantin qui se sont effondrés face aux conquérants musulmans. Un constat similaire est fait par l'historien et essayiste Jacques Julliard dans sa réflexion extrêmement lucide mais profondément pessimiste sur l'état de nos sociétés qui s'avèrent peu résilientes en s'enfermant dans des dénis et des blocages qu'il qualifie de quasi suicidaires : « ...l'idée de l'homme est malade, à l'intérieur même de la tête de l'homme. L'effondrement concomitant de l'anthropologie chrétienne, du rationalisme des Philosophes et de l'idéologie socialiste, trois avatars de l'humanisme classique, marque un point de rupture dans la vision de l'homme occidental. En temps ordinaire, la reconstruction d'une synthèse de pareille amplitude passe par une phase de négativité, mais aussi par de grandes épreuves et de grandes souffrances. Espérons que nous ne vivons pas en temps ordinaire »¹¹. Nous pourrions nous interroger à ce titre sur l'histoire de l'Europe qui a tenté de réagir après les grandes tragédies qui ont marqué son histoire et sur son incapacité à transcender un avenir singulier, retombant chaque fois dans ses turbulences fratricides... Nous pourrions aussi convier les théologiens : la Bible, comme les textes des différentes spiritualités, appellent au travers d'une transcendance l'homme éprouvé et accablé à se redresser et à entrer dans une démarche de résilience.¹²



Le neuropsychiatre Boris Cyrulnik, vulgarisateur de la notion de résilience (<https://www.neuroplanete.com/team-member/boris-cyrulnik/>).

NE PAS CONFONDRE RÉSILIENCE ET CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Pour autant nos sociétés vivent de réelles transformations qui demandent de faire preuve d'une vraie résilience. Il ne faut pas les confondre avec de simples adaptations liées aux circonstances. L'exemple du télétravail qui s'est développé par la force des choses lors de la Covid 19 et qui a été porté aux nues comme l'antidote à la



L'ONU et la résilience face au terrorisme.

<https://reliefweb.int/report/world/victimes-du-terrorisme-le-chef-de-l-onu-appelle-la-communaut-internationale-exprimer-sa>.

crise sanitaire, est une bonne illustration. Il s'agit d'une forme d'organisation opportune pour assurer une continuité d'activité sur les plans socio-économiques. Cela n'a rien à voir avec une mutation irréversible comme peut l'être, pour des questions de survivance de l'espèce humaine, la dynamique des transitions énergétiques et écologiques qui sont en cours sur le plan mondial, le numérique ne constituant qu'un outil parmi d'autres pour atteindre cette finalité¹³. Nous ne sommes pas sur les mêmes échelles en termes d'enjeux et d'engagements. Dans le premier cas il s'agit de simples processus technologiques qui vont nous permettre de nous adapter, mais il n'y a pas véritablement de remise en cause sur le fond de nos modèles

petit à petit sur la faillite de leur propre système à force de pratiquer l'aveuglement sur les problèmes chroniques et systématiques de gouvernance et de corruption des pays aidés financièrement ou assistés militairement¹⁵. Les retours d'expérience des trente dernières années en matière de pilotage des crises internationales sont éloquentes¹⁶. Nos pays ont été dans l'incapacité de faire émerger une véritable résilience des zones concernées, notamment en Afrique et au Moyen-Orient, les maintenant dans des effets d'ancre de maintien de la paix plutôt que de renaissance politique et économique. À l'inverse, l'Asie a su inventer d'autres modèles de sortie de crise et de rebond après la Seconde Guerre mondiale.



Le 3^e Forum africain sur la résilience (<https://www.wakatsera.com/fragilite-migration-resilience-il-faut-que-ca-change/>).

PHOTO: DR

de vie énergivores et consuméristes. Bien au contraire, pour bien fonctionner ces « avatars » ont besoin de s'appuyer sur ces modèles. Dans le second cas nous sommes sur des schémas de transformation radicale, de révolution, de transgression qui ne peuvent que passer par un franchissement de seuil existentiel et intellectuel. Cette démarche suppose l'acceptation plus ou moins explicite de la nécessité de faire notre deuil d'un mode de fonctionnement ou de vécu afin de pouvoir initialiser quelque chose de nouveau. Les niveaux de choc, de traumatisme et d'engagement pour nos sociétés ne sont pas les mêmes.

Dans le cas présent du télétravail, la véritable problématique en termes de résilience collective serait de vraiment s'interroger sur la bonne tenue et le degré de résistance en amont de nos réseaux vitaux et surtout des systèmes d'information à toutes formes d'agressions¹⁴. S'ils s'écroulent (les scénarios ne manquent pas de la cyberattaque à la tempête solaire...), compte tenu de la faible rusticité de nos populations et des effets systémiques instantanés d'un effondrement cybernétique, la recette miracle retomberait instantanément comme un soufflet. Trop souvent la gestion de crise génère des effets pervers, quand elle devient trop normative et bureaucratique et qu'elle est surtout bien instrumentalisée en termes de communication en faisant croire que l'on a trouvé une solution miraculeuse... Elle bloque tout rebond créatif et salutaire en se contentant de revenir à une situation antérieure toujours plus confortable et rassurante. De fait, elle ne fait qu'accentuer et renforcer les mêmes pathologies de dysfonctionnement en masquant les véritables occurrences de risques qui rebondissent à la moindre occasion. Elle génère en plus des effets de sidération et de peur qui empêchent tout rebond créatif et toutes prises de risques salutaires lors des sorties de crise.

C'est le piège dans lequel se sont enfermées ces dernières décennies maintes organisations internationales en charge du multilatéralisme et des questions de sécurité, dont l'ONU, pour déboucher

ACCEPTER L'INCERTITUDE ET DOMINER NOS PEURS

Pourtant, une circonstance traumatique constitue toujours un moment crucial pour enfin oser se poser les bonnes questions, faire des choix et produire des initiatives audacieuses mais nous n'aimons pas l'incertitude. C'est la conviction du neuropsychiatre Boris Cyrulnik : « *L'incertitude, ça n'est pas nouveau. Tout ce qui est vivant implique le changement. Que disait Darwin ? Que le monde vivant évolue. Pour les uns, c'est formidable. Pour d'autres, c'est la panique. Ils se disent : "Quoi ? Ce que je suis aujourd'hui, je ne le serai pas demain ? Ah mais vous m'angoissez avec votre incertitude !" Certains cherchent un sauveur, un esprit totalitaire qui leur assure : "Voilà d'où vient le mal". Moi, je dirais plutôt qu'il faut avoir peur des certitudes qui figent et qu'on a tort de craindre l'incertitude. Elle est créatrice, à condition de travailler* » >>

9. Ardavan Amir-Aslani : *Le siècle des défis*, éd. l'Archipel, 2021 ; lire l'entretien avec Jean-Dominique Merchet et Gilles Sengès dans *l'Opinion* du 21 avril 2021.

10. Patrice Gueniffey et Thierry Lentz (sous la direction de) : *La fin des empires*, éd. Perrin, 2016.

11. Jacques Julliard : « Comment nous avons perdu les fondements de l'humanisme », *Le Figaro*, 02/052021.

12. Évelyne Zuber : *Lève toi et va... vers la vie. Bible et résilience*, éd. Empreinte temps présent, 2018.

13. Jeremy Rifkins : *La troisième révolution industrielle*, éd. Les liens qui libèrent, 2012. https://fr.wikipedia.org/wiki/Troisieme_revolution_industrielle.

14. Forum de Davos, Rapport « *Three disruptive frontier risks that could strike by 2040* », 18 déc. 2020, (Three disruptive frontier risks that could strike by 2040 | World Economic Forum (weforum.org) et discours de Yuval Harari « *Comment survivre au 21^e siècle* », 24 février 2020 : lisez l'avertissement poignant de Yuval Harari à Davos dans son intégralité | Forum Économique Mondial (weforum.org).

15. Entretien avec William Leady par Antonin Dacos : « La sécurité collective onusienne : un système en faillite ? » *Diploweb*, 20 juin 2021 ; <https://www.diploweb.com/La-securite-collective-onusienne-un-systeme-en-faillite-Entretien-avec-William-Leday.html>

16. Michel Goya : « Le choix de l'embarras », *La voix de l'épée*, 10 juin 2021 ; <https://lavoiedelepee.blogspot.com/2021/06/le-choix-de-l-embarras.html>

>> sur soi, de se décentrer de soi pour essayer de se représenter le monde de l'autre¹⁷. » Pour reprendre l'une de ses conclusions favorites : « l faut naître autrement ! C'est la définition de la résilience qui consiste à garder une trace de la blessure pour inventer autre chose... le traumatisme pousse toujours à emprunter un chemin nouveau ». La résilience est avant tout une démarche exigeante et courageuse qui ne peut qu'être porteuse de sens.

À ce titre, si nos sociétés ont du mal à engager de vraies démarches de résilience, il est intéressant de suivre ce qui est mis en œuvre dans certains univers qui n'ont pas d'autres alternatives que de travailler ces capacités de résistance au choc et de transformation des organisations pour pouvoir faire face aux défis qui sont les leurs. Le monde de l'entreprise a énormément réfléchi sur ces ques-



L'art de la résilience selon le Kintsugi
(<https://esprit-kintsugi.com/lart-du-kintsugi-etape-par-etape/>).

tions compte tenu du rythme des ruptures technologiques et des changements brutaux de comportements sur les marchés, avec notamment l'influence des réseaux sociaux. Dans nos armées occidentales, des études très approfondies sont aussi menées sur l'évolution fulgurante des environnements conflictuels et notamment sur l'asymétrie des jeux d'acteurs qui remettent en cause les notions de primauté en termes d'engagement voire de supériorité des moyens. Dans ce contexte mutant, il est devenu crucial de repenser à très grande vitesse la préparation, l'entraînement et les modes de résolution des situations à traiter¹⁸. Le monde médico-social, et notamment les neuropsychiatres, ont aussi beaucoup progressé sur ces registres autour du handicap et de l'accompagnement des cas post-traumatiques¹⁹. Pour être exhaustif, il faudrait aussi parler des autres praxis de la résilience en fonction des cultures au niveau mondial, les Japonais étant à ce titre très intéressants à côtoyer, avec notamment leur pratique du Kintsugi²⁰. Les pays insulaires comme les pays à forte migration sont aussi caractérisés par une forte éducation à la

résilience qu'il ne faut pas confondre avec la rusticité de zones comme l'Afrique qui ont en effet des capacités de résistance aux chocs sécuritaires et sanitaires mais sans une véritable aptitude au changement. Le cas du Sahel est malheureusement emblématique de ce paradoxe.

QU'EN PENSENT LES MARINS ?

Pour aller plus loin sur ces questions, il faut laisser la parole à nos marins. Comme vous le savez, selon Aristote il y a trois sortes d'hommes, les vivants, les morts et ceux qui vont sur la mer. Jusqu'à présent nous n'avons eu qu'une vision de terriens, or le monde maritime a en soi une grande pratique de la résilience²¹. Pour ce numéro nous avons demandé à quelques Finistériens, département particulièrement connu pour sa forte résilience, de s'exprimer sur leurs expériences et leurs vécus. Vous pourrez ainsi poursuivre la réflexion sur le plan militaire avec trois amiraux : le VAE Olivier Lebas qui commande la Premar Atlantique et Ceclant, le CA Christophe Lucas à la tête des Forfusco et le CA Benoit Baudonnière directeur de l'École navale. Nous avons aussi interrogé deux acteurs très engagés au sein de la société civile : le CA (2S) Frédéric Damlaimcourt, délégué du Finistère de la SNSM, et Christian Le Pape, fondateur et directeur du Pôle Finistère Course au Large, qui a formé tous nos grands champions de la *Solitaire du Figaro au Vendée Globe*. Nous laisserons la conclusion de ce dossier à l'amiral (2S) Édouard Scott de Martinville, qui a commandé entre autres la Fost, ancien secrétaire général adjoint de la Défense nationale et membre de la commission du Livre blanc. Chacun dans son domaine d'excellence et d'expertise a accepté de répondre à nos questions et de nous livrer ses réflexions et enseignements sur ce sujet.

Le dernier mot sera pour Jean-François Deniau²², un autre marin, de plus « immortel », avec cette petite histoire qu'il aimait raconter dans les carrés et qui résume bien le fond de cette question qui reste avant tout occidentale, le reste du monde ne se la posant pas intrinsèquement mais la vivant intuitivement ou autrement : « *Un jour le courage frappe à la porte de la peur et demande : "qui est là ?" La peur répond : "la peur". Le courage entre et il n'y a personne...* »

17. Boris Cyrulnik : « Si on repart comme avant, un siècle d'épidémies nous attend », *Le Figaro*, 24 janv. 2021 ; *Des âmes et des saisons*, éd. Odile Jacob, 2021.

18. Cf. « Comment construire des équipes d'opérations spéciales américaines plus résilientes et innovantes », Task and Purpose, 16 dec.2020 (<https://taskandpurpose.com/opinion/special-operations-forces-resiliency/>).

19. Jean-Yves Ducourneau : *L'autre combat - vers une reconstruction humaine des militaires blessés, des sans-abris, des prisonniers*, éd. Les Béatitudes, 2013.

20. Céline Santini : *Kintsugi. L'art de la résilience*, First Editions, 2018.

21. *Sport, mer et résilience*, table ronde du 10 octobre 2020 ; <https://www.youtube.com/watch?v=MWN47s5Osn0>

22. Jean François Deniau : *Histoires de courage*, éd. Plon, 2000.

CV (H) Xavier GUILHOU Section Finistère





Le VAE Olivier Lebas s'adresse à l'équipage de la FREMM Aquitaine de retour d'une mission en Atlantique nord.

« En Atlantique, la résilience n'est pas un concept abstrait mais une nécessité absolue vis-à-vis de notre dissuasion nucléaire »

■ **Amiral, qu'évoque pour vous le concept de résilience en tant que contrôleur opérationnel et préfet maritime ?**

Sur le théâtre maritime atlantique, la résilience n'est pas un concept abstrait mais une nécessité absolue pour conduire nos missions militaires, au premier rang desquelles celle de la permanence de la mise en œuvre de la dissuasion nucléaire. Pour garantir la dilution de nos sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE), nos frégates, nos patrouilleurs de haute mer, nos avions de patrouille maritime, nos bâtiments ravitailleurs et de soutien, nos unités de guerre des mines prennent la mer quelles que soient les conditions météo. Or, on sait que l'Atlantique Nord, le golfe de Gascogne ou les approches finistériennes sont caractérisés par des mers rudes, des brisants assassins et des courants traîtres. Nos équipages font non seulement face au gros temps, mais continuent, dans ces

conditions parfois dantesques, à tenir leur poste, à chasser l'intrus, à protéger nos approches. Plus récemment, nos bâtiments opèrent de plus en plus au nord, jusqu'aux contrées polaires. Bien que ne disposant pas de capacités brise-glace, leurs équipages ont appris ces cinq dernières années à opérer à proximité immédiate des glaces, comme en témoigne le passage du Nord-Est par le BSAM *Rhône* en septembre 2018. Ce sont là non seulement les marins, mais également les équipements de nos nouveaux bâtiments, FREMM et BSAM, qui doivent avoir été conçus de manière résiliente.

Je pense aussi à une dimension plus immatérielle de la résilience, bien qu'elle repose en réalité aussi sur la redondance d'équipements très complexes : la dimension cybernétique. Il est aujourd'hui possible à certaines puissances de mettre un pays à genoux sans livrer bataille, simplement en faisant « tom-

ber » ses réseaux. Il est vital pour notre Marine de développer sa capacité à recouvrer rapidement sa liberté d'action voire à riposter par les mêmes canaux.

Cela m'évoque enfin l'extraordinaire endurance et capacité de reconfiguration des moyens de l'action de l'État en mer, qui par la force de leur volonté, sauvent des vies en mer, parfois au plus fort des tempêtes.

■ **Sur ces questions de résilience, et compte tenu de vos responsabilités, si vous aviez un seul message à transmettre à tous ceux qui sont en mission en mer comme sur terre, quel serait-il ?**

Je leur dirais de ne jamais baisser leur niveau de vigilance, même lorsque la situation tactique paraît calme ; car rien n'est pire que l'illusion de la sécurité provoquée par un excès de confiance.

>>



PHOTO : MARINE NATIONALE

Le VAE Lebas lors de la prise de commandement du CA Pierre de Briçon (FORFUSCO), le 1^{er} septembre 2021. Le contre-amiral Pierre de Briçon est le nouveau commandant de la force maritime des fusiliers marins et commandos de la Marine, à Lorient. Il succède au vice-amiral Christophe Lucas, parti à l'état-major à Paris.

>> A l'ère de la « guerre invisible », j'entends celle qui touche les champs immatériels de la cybernétique ou des perceptions, nous ferons sans doute demain l'objet d'attaques non détectées, destinées à fragiliser notre système de défense pour préparer le terrain

à des agressions plus brutales dans les champs conventionnels. Dans ces conditions, notre degré de résilience réside dans notre capacité à être lucides, agiles et forts quel que soit le niveau de conflictualité, ce qui impose d'être prêt également à basculer sans

délai ni hésitation dans le combat de haute intensité si besoin.

C'est bien l'ambition du plan « Mercator accéléré » du chef d'état-major de la Marine, que d'embarquer tous les marins dans ce défi. ■

ENTRETIEN **CA Christophe LUCAS** Commandant de la FORFUSCO

« L'entraînement et le sens de la mission sont au cœur de notre résilience ! »

■ **Quand on évoque le terme de résilience chez les fusiliers marins et commandos marine, cela signifie quoi ?**

L'humain est au centre de la force maritime des fusiliers marins et commandos (FORFUSCO). C'est donc sur lui que nous concentrons nos efforts et le développement de notre résilience. Par ailleurs l'environnement opérationnel dans lequel agit la FORFUSCO est non seulement en constante évolution, mais présente également des risques avérés tant en opération qu'en entraînement. De ce fait, la capacité de nos hommes à résister aux multiples sollicitations, se reconstruire et s'adapter, est une condition *sine qua*

non pour leur pérennité et pour la réussite des missions. Plusieurs éléments sont à prendre en compte pour expliquer la résilience des marins de la FORFUSCO, certains propres à la force, d'autres à la Marine plus généralement. Mais globalement nous faisons du facteur humain l'une de nos priorités et nous cherchons à développer ce volet en permanence à travers des ateliers de réathlétisation, d'optimisation du potentiel, de séminaires dédiés, etc.

De nombreux sujets tels que la gestion du stress, la nutrition, la gestion du sommeil sont également traités afin de développer aux mieux les aptitudes et la préparation mentale

du combattant. L'objectif est qu'il puisse faire face, affronter et rebondir quelle que soit la situation.

■ **Comment procédez-vous pour préparer vos hommes à cette résistance au choc ?**

L'entraînement y tient une part importante. Bien que tout soit mis en œuvre pour réduire un maximum l'occurrence d'imprévu à travers le drill et les mises en situations, les marins de la force se préparent continuellement à faire face à l'inconnu. La mer est une formidable école d'humilité, de lucidité et de courage car rien ne s'y improvise puisque c'est le milieu qui dicte sa loi. Cet en-

vironnement forge ainsi un état d'esprit propice à faire face aux chocs, à les affronter et à s'en relever.

Par ailleurs la systématisation des RETEX très poussés joue aussi un rôle clé dans la préparation des forces. Pratiquées à la fois lors d'opérations et lors d'entraînements, les séances de RETEX permettent un échange propice à l'adaptation face à un environnement et un ennemi en constante mutation. Je rajouterai finalement une spécificité de la FORFUSCO, celle du recrutement et de la sélectivité du stage commando qui nous permet de tester la volonté et de jauger la combativité des futurs commandos marine. Ces marins disposent d'un « fond de sac » pour faire face à l'adversité.

■ **Mais est-ce suffisant ou il faut-il un supplément d'âme pour ce type de mission ?**

Vous avez raison, au sein de la FORFUSCO la force du sentiment d'appartenance est cruciale. Les armées sont connues pour leur esprit de cohésion et la Marine plus spécifiquement pour son « esprit d'équipage ». À travers l'entraînement, les opérations, les succès et les épreuves affrontés, les groupes forment un lien de confiance et de connaissance mutuelle intense. C'est cette confiance collective qui permet de souder un équipage et de lui permettre de faire face à l'adversité. C'est également ce lien qui sera déterminant dans la reconstruction col-



PHOTO : MARINE NATIONALE

Faire face.

lective à la suite d'une épreuve. Il y a une alchimie dans cette notion « d'esprit d'équipage » que l'on ne peut pas expliquer mais qui nous permet d'affronter des situations extrêmes.

J'ajouterai aussi que l'état d'esprit de la FORFUSCO contribue à la résilience de la Force. C'est très important, je dirai même que c'est notre élément dimensionnant en termes de résilience. La FORFUSCO se traduit par un état d'esprit fait d'agilité, d'une pensée hors cadre et d'une liberté d'action. Les forces spéciales ont pour devise « faire autrement », qui incarne très bien cette volonté d'être inventif et de sortir des sentiers battus pour avoir l'avantage opérationnel. Cet « esprit commando » pousse à agir dans une cul-

ture du résultat. Ainsi, malgré les épreuves, les fusiliers marins et commandos se reconfigurent et contournent la difficulté afin d'accomplir leur mission.

■ **Et si vous n'aviez qu'un seul message à transmettre, quel serait-il ?**

Le sens de l'engagement est également un élément crucial dans la résilience des marins de la force. Les fusiliers marins et commandos s'engagent chaque jour pour une cause qui les dépasse. Lorsqu'il est confronté à des difficultés, un individu porté par le sens de son engagement sera plus apte à rebondir après une crise. On ne dira jamais assez combien ce sens de l'engagement transcende tout. ■



PHOTO : MARINE NATIONALE

L'amiral Christophe Lucas (à gauche) commandant de la Force maritime des fusiliers marins et commandos (Alfusco) et le général Éric Vidaud (à droite), commandant des opérations spéciales (GCos).



Le CA Benoît Baudonnière commandant l'École navale depuis le 24 août 2020 (Ouest France, le 28 août 2020).

ENTRETIEN **CA Benoît BAUDONNIÈRE** Commandant de l'École navale

Formation et résilience chez les Bordaches

Le contre-amiral Benoît Baudonnière commande l'École navale depuis le 24 août 2020. Issu de la promotion EN89, ayant commandé trois fois à la mer et aujourd'hui en charge de la formation des futurs officiers de Marine, il nous livre ses réflexions sur les différentes - et nombreuses - compétences que doivent acquérir les jeunes Bordaches avant de servir dans les forces, et, en particulier, sur l'indispensable développement de la capacité de résilience.

■ ***Au regard de votre expérience, pouvez-vous nous dire quelle est votre définition de la résilience appliquée à un futur officier de Marine ?***

À l'École navale, notre mission est, en particulier, de former les officiers qui ont vocation à commander des unités de combat de la Marine nationale. Dès la fin de leur formation initiale, nos futurs officiers sont capables d'assurer les missions de la Marine en conduisant des opérations maritimes, et, demain, ils commanderont des bâtiments de surface, des sous-marins nucléaires d'attaque, des flottilles d'avions de chasse et bien d'autres unités de combat. Ils le feront dans un monde plus incertain, plus dur, et plus désinhibé. Ils seront amenés à prendre des décisions seuls, dans l'incertitude – la fameuse « solitude du commandement » – et dans un cadre qui

peut-être, après une situation de combat, aura disparu. Ce que dès lors nous devons leur inculquer, c'est cette capacité à encaisser le premier coup, le premier choc, puis à parer le deuxième et poursuivre le combat vers la victoire. C'est une notion qui est collective, mais qui part toujours du commandant. C'est cette définition de la résilience que je veux leur transmettre.

■ ***Mais peut-on enseigner la résilience ?***

On ne peut bien évidemment pas partir de zéro, mais ce n'est pas le cas car nos élèves ne rejoignent pas l'École navale ni la Marine nationale par hasard. Ils ont fait un choix et se sont engagés dans quelque chose qui les dépasse. Ce n'est pas rien aujourd'hui pour un jeune de 20 ans de s'engager dans une carrière qu'il découvre et aucun ne sait ce qu'il

fera dans cinq, dix ou vingt ans. Il y a donc une graine en chacun d'entre eux et c'est bien le rôle des cadres, professeurs et instructeurs de l'École navale, de la faire germer et de développer cet état d'esprit qui leur permettra, par la suite, de faire preuve non seulement de résilience individuelle, mais surtout d'être les garants de la résilience collective de la structure qu'ils commanderont.

Pour y parvenir, nous devons développer leurs « forces morales », toujours difficiles à définir, mais qui reposent sur les valeurs cardinales – courage, justice, initiative, endurance –, le sens donné à l'action et le sens de l'engagement. On peut avoir les meilleures armes, la meilleure préparation, la meilleure organisation, si on ne dispose pas de ces « forces morales », on ne peut pas gagner.

■ **Pouvez-vous nous préciser quels sont les enseignements, outils et méthodes dont vous disposez pour atteindre cet objectif ?**

Nous formons des officiers qui sont aussi des ingénieurs et des marins, en s'appuyant toujours sur le lien le plus concret possible avec leurs emplois futurs. En particulier, le rapport à la mer est toujours présent dans nos enseignements. La mer est par essence un milieu de résilience qui peut rapidement devenir dur, inconfortable, imprévisible. C'est un milieu où, comme le disait Éric Tabarly, grand marin et lui-même ancien élève de l'École navale, « naviguer est une activité qui ne convient pas aux imposteurs ». C'est également un milieu de fortes tensions géopolitiques, où l'adversité et la conflictualité sont de plus en plus marquées. C'est dans ce milieu qu'évolueront très bientôt nos élèves. Nous nous attachons donc à mettre le plus possible nos élèves sur – ou dans – l'eau, afin de les préparer à cela, de les faire naviguer le plus possible. Ils commencent d'abord à naviguer devant l'École, sur nos voiliers, puis en mer d'Iroise, sur les bâtiments-écoles, puis lors du dernier semestre de leur scolarité ils partent loin, longtemps, en équipage, pour la mission *Jeanne d'Arc*, sur un porte-hélicoptères amphibie. Cette mission de 5 mois embarquée sur un bâtiment de combat achève leur formation et doit permettre d'en faire des officiers immédiatement employables dans des postes opérationnels.



PHOTO : MARINE NATIONALE

Les élèves de l'École navale pendant un exercice d'aguerrissement.

■ **Dès lors, pensez-vous que le Bordache d'aujourd'hui soit plus résilient que celui de votre époque ?**

Excellente question, à laquelle je suis tout à fait incapable de répondre ! Ce que je peux vous dire, c'est qu'il ne l'est assurément pas moins : dans le monde d'aujourd'hui, qui est très certainement plus dur, plus connecté, et

plus désinhibé qu'à mon époque, nous ne savons que trop bien où risque de nous conduire l'absence de résilience. Nous nous attachons toujours à former des élèves plus curieux, plus ouverts, et plus combattifs que nous ne l'étions nous-mêmes afin qu'ils puissent répondre aux défis futurs, à la tête de leurs équipages. ■

ENTRETIEN **CA (2S) Frédéric DAMLAIMCOURT** Délégué de la SNSM du Finistère

« La résilience passe par le don de soi et la gratuité de l'engagement »

■ **La SNSM est une vieille institution. Comment fait-elle pour surmonter les difficultés, voire les tragédies liées au sauvetage en mer ?**

En effet c'est une vieille maison issue de la Société centrale de sauvetage des naufragés (SCSN) et des hospitaliers-sauveteurs bretons (HSB) qui ont traversé les deux guerres mondiales. Ces deux organisations sont sorties de ces épreuves éprouvantes grâce à une capacité de résilience spécifique aux gens de mer, ce qui a permis de déboucher en 1967 sur la création de la SNSM, que nous connaissons aujourd'hui. La capacité à durer de cette association repose sur celle de deux piliers: les bénévoles eux-mêmes et l'acceptation par la

société du rôle et de l'abnégation des équipages pour le sauvetage en mer. Il n'est pas possible de fonctionner sans le soutien de l'environnement proche de la station, que ce soit en termes de soutiens matériels directs, ou en termes humains. En fait, celui que l'on va chercher en mer est peut-être un marin au long cours, un marin pêcheur, mais cela peut-être aussi un voisin². Si on enlève ce socle en termes d'humanité et de sens, la SNSM n'existe plus !

■ **Cela signifie quoi concrètement ?**

Si l'on prend les fondamentaux financiers, les ressources de la SNSM reposent sur 28 % de dotations étatiques mais surtout sur 61 %

de donations issues du public. Sous l'angle des effectifs, la SNSM ne fonctionne qu'avec 1 % de salariés. Cela signifie que tout repose sur le bénévolat et le contrat social qui lie le sauveteur au public. Comme en mer, on constate bien un engagement réciproque, avec le don des uns contre le soutien des autres. >>>

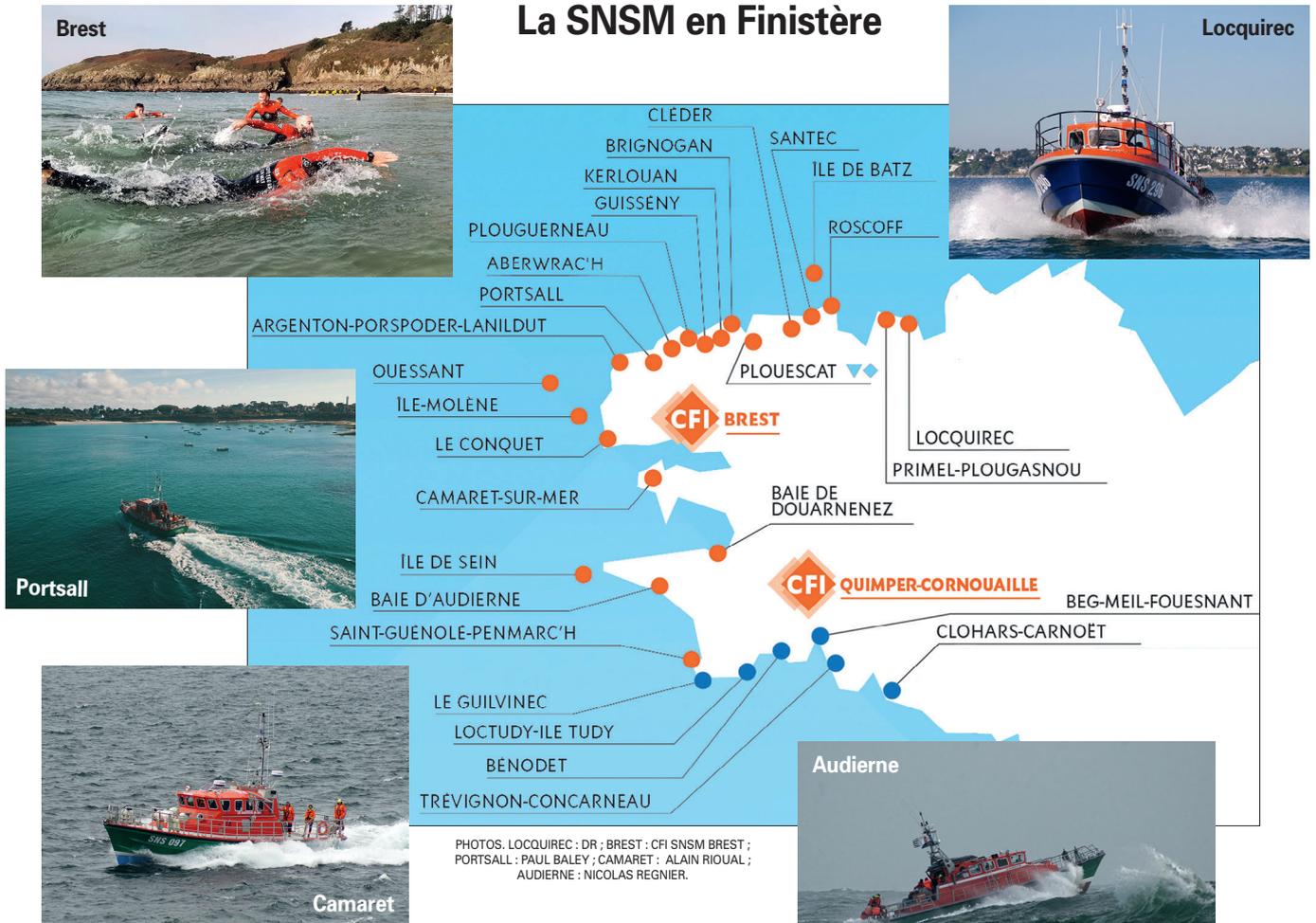
1. Cf Histoire de la SNSM : <https://www.snsm.org/l'association/histoire/la-solidarite-des-gens-de-mer-lorigine-de-la-snsm> et https://fr.wikipedia.org/wiki/Societe_nationale_de_sauvetage_en_mer

2. Cf Embarquez avec les sauveteurs en mer : <https://www.youtube.com/watch?v=QmJXNX9Y1S4> et Mille SNSM 2020 : <https://www.youtube.com/playlist?list=PLgMiNXpUpGdM2geFqtgeMbyXZ6wuiECO>



Le CA (2S) Frédéric Damlaincourt, délégué de la SNSM du Finistère, avec équipage en mer.

La SNSM en Finistère



La SNSM c'est 29 stations armées 24h sur 24 toute l'année, 2 centres de formation et d'intervention, 780 bénévoles dont 440 embarqués, 10 canots tous temps, pour surveiller 1431 km de côtes avec les îles.

Pour ce qui concerne le bénévole, il est la clef de voûte de l'édifice, car c'est lui qui va remplir la mission. Son engagement est essentiel et repose sur un principe simple. En mer, on ne laisse pas un autre marin dans la difficulté sans réagir car, un jour ou l'autre, chaque marin sait qu'il aura à compter avec l'aide des autres. C'est ce qui s'appelle la solidarité des gens de mer. Ce principe structure la capacité à assumer des missions difficiles. C'est ce sens du devoir qui a fait dire à nos sauveteurs, après la tragédie du canot SNS 061 *Patron Jack Morisseau* aux Sables-d'Olonne lors de la tempête Miguel³, que dans les mêmes circonstances ils y seraient allés quand même, malgré les risques connus et avérés. Il faut sauver, c'est le contrat moral avec soi-même et avec la société.

■ **Mais cela peut-être aussi confondu avec des actes d'héroïsme. En quoi cela s'apparente-t-il à de la résilience ?**

C'est de la résilience parce qu'il a plusieurs motivations qui poussent le bénévole à aller en mer. Avec plusieurs piliers, l'édifice est solide. Il ne faut tout d'abord pas oublier que le bénévole a choisi son engagement. C'est une valeur que nous cultivons pleinement. Le choix fait sens pour lui, sa famille, le

monde maritime et pour la société. Il y a un sentiment d'appartenance très fort à une communauté. Ce choix s'inscrit dans une chaîne de solidarité puissante qui va à l'envers des choix faits par nos sociétés plutôt dispersées, hédonistes et individualistes, qui se complaisent dans l'aversion aux risques et s'enferment dans le principe de précaution. Cette singularité renforce la communauté que constitue l'équipage, qui est elle-même endurcie par d'autres artifices, comme l'entraînement, le tout scellé par la confiance mutuelle. Le risque est permanent. Il est assimilé. Il est inhérent au don de soi et à la gratuité de l'engagement. C'est considérable ! Afficher cette différence pour nous SNSM c'est la meilleure façon de résister et d'encaisser les chocs inhérents aux missions de sauvetage. J'ajoute enfin que le plaisir de la reconnaissance est important : un sauveteur auquel un secouru dit « merci » est un sauveteur qui retournera en mission encore plus motivé.

■ **Quels pourraient être les écueils ?**

Ils sont de trois sortes. Tout d'abord nous enregistrons une baisse dans le recrutement des marins professionnels, ce qui suppose une formation et un entraînement plus important de nos nouveaux équipages. Le sauvetage ne

s'improvise pas. Ensuite nous sommes confrontés partout à des excès de centralisation. Or tout se joue en local. L'expertise et l'initiative sont inhérents à « l'esprit station » et aux « patrons » qui les tiennent. C'est ça qui attire les bénévoles. Enfin il y a la question de la rusticité. Il nous faut des équipiers faciles à lire en termes de force de caractère et durs au mal. Pour le moment tout repose sur l'auto-recrutement et la cooptation. C'est ce qui fait la force de l'institution. Les patrons ne retiennent que des gens compatibles avec les équipages. La même question se pose pour les bateaux. Il faut des navires simples et résistants. Ce qui change, c'est la complexité des entraînements, le poids des normes et des processus. Heureusement il y a une force d'autorégulation et un bon sens marin qui permettent de rester fidèle à l'âme de la mission. C'est pour cela qu'il est difficile de dire « non » quand la sirène appelle au sauvetage ! C'est le sens de la mission qui fait toute la différence avec une simple police d'assurance. Celui qui est sauvé le comprend vite quand il est récupéré par nos équipages... ■

3. Naufrage aux Sables d'Olonne – « les carreaux nous ont trahis », *Le Marin* 08/06/2019.
<https://lemarin.ouest-france.fr/secteurs-activites/peche/34405-naufrage-aux-sables-dolonne-les-carreaux-nous-ont-trahis>

ENTRETIEN **Christian LE PAPE** Fondateur du Pôle Finistère Course au large

« La préparation impitoyable de gens ordinaires qui vont faire des choses extraordinaires »

■ **Vous avez enregistré un palmarès impressionnant en trois décennies et le Pôle Finistère Course au Large a réussi à bâtir un mode d'entraînement et de préparation assez unique et très résilient dans un monde sans pitié qui est celui du sport de haut niveau¹. Comment y êtes-vous arrivé ?**

Cela n'a pas été simple. Au tout début, le monde de la course au large était incarné par des grands marins, beaucoup de Finistériens qui possédaient un réel talent mais dans un contexte d'aventure où chacun suivait sa voie avec plus ou moins de bonheur. Tout reposait sur l'exploit individuel et il fallait du temps pour récupérer un sponsoring,

souvent la plupart ne gagnaient pas un sou... La démarche mise en place au Pôle a lancé et accompagné depuis trente ans une évolution sportive vers le très haut niveau. Celle-ci a nécessité une structuration méthodique de l'entraînement. De fait, nous sommes passés progressivement de l'exploit ponctuel et individuel à un « fond de jeu » qui a déterminé une nouvelle hiérarchisation des niveaux sportifs.

La valeur ajoutée du dispositif qui a été mis en place sur le Pôle repose sur un recrutement basé sur le talent associé à une mutualisation des savoir-faire pour être plus fort face à la concurrence. Nous avons développé une intelligence collective qui fait

partie désormais de notre ADN. Cela passe par une professionnalisation des profils et par un changement de praxis. C'est ce qui nous a permis petit à petit d'engranger les succès que vous connaissez et d'être en mesure de faire face aux défis de demain. Talent, travail, niveau sportif, structuration, offrent par ailleurs aux sponsors de meilleures garanties de sérieux et de stabilité qui peuvent justifier des investissements financiers de plus en plus élevés. Cette méthode s'est progressivement révélée indispensable à >>>

1. Pôle Finistère Course au Large :
<https://www.polefinistere.com/>
et <https://www.toutcommenceenfinistere.com/pole-finistere-course-au-large>



PHOTO: PÔLE FINISTÈRE

Christian Le Pape, lors d'un entraînement du Vendée Globe.

>> notre réussite individuelle et collective et elle s'avère assez résiliente face aux évolutions que nous pouvons imaginer de la course au large.

■ Comment avez-vous procédé ?

Ce n'est pas évident avec des personnalités comme Michel Desjoyeaux, Roland Jourdain, Bertrand de Broc... ?

Non, cela n'a pas été évident et beaucoup n'ont pas cru à la méthode surtout parmi les

Finistériens qui sont comme je l'ai dit d'excellents marins. Quand Franck Cammas est arrivé en 1994, ce fut le premier « étranger » au Finistère. Il venait d'Aix, il avait fait math sup et l'ENAC. L'évolution s'est effectuée de manière progressive sur de petits détails de management. L'arrivée de Franck, jeune navigateur de 20 ans, a contribué à acter une évolution majeure de paradigme entre l'approche intuitive et aventurière de la période et la rigueur scientifique indispensable à la réussite du haut niveau sportif. Dans ce do-

main, seule une victoire apporte une reconnaissance sur l'efficacité d'une méthode d'entraînement. Au début des années 90, les cultures sont différentes mais au lieu de s'opposer, elles se sont associées pour créer un sentiment d'appartenance au groupe « Port'Laf » extrêmement fort. « *Si tu diffères de moi, loin de me nuire, tu m'enrichis* » (Saint-Exupéry). De ce rassemblement originel composé d'individualités, nous avons construit une équipe dans laquelle chaque membre partage une vision commune de là où nous voulons aller individuellement et collectivement. Tout le monde collabore à l'entraînement sur l'eau et à terre même si en compétition², on redevient adversaires.

L'aventure s'affranchit totalement des règles car chaque pratiquant possède sa conception de l'activité et donc de son exploit. Au contraire, le sport obéit à des règles précises, on prend en compte une hiérarchie de niveau entre compétiteurs amateurs et professionnels, débutants ou experts. Le talent pour l'activité ne se rêve pas mais se révèle ou pas au fil des compétitions. La préparation collective du Pôle à ces événements ne sert qu'à exprimer plus rapidement et efficacement un potentiel existant. L'appréhension et la maîtrise de cet environnement sportif normalisé par la génération « aventuriers » a été l'un des premiers enjeux de mon travail de manager.

Palmarès du Pôle Finistère Course au Large

- 2^e et 4^e du Vendée Globe 2020-2021.
- 1^{er}, 3^e, 4^e, 5^e et 6^e place dans le Vendée Globe 2016-2017.
- 1^{er}, 2^e et 4^e place dans le Vendée Globe 2012-2013.
- 5 premiers du Vendée Globe 2008-2009.
- 1^{er} et 3^e place du Vendée Globe 2000-2001.
- Victoires Transat Jacques Vabre 2019, 2017, 2015, 2013, 2011, 2009.
- 1^{er}, 2^e et 5^e place dans le Vendée Globe 2004-2005.
- Victoires à la Route du Rhum 2018, 2014, 2010, 2006, 2002.
- 23 victoires dans la Solitaire du Figaro.
- 21 titres de Champion de France Élite course au large solitaire.
- 8 victoires à la Transat AG2R.
- 5 victoires à la Transat en solitaire du Figaro.
- Champion ORMA 2006, 2004, 2003, 2001, 2000.

Aujourd'hui, le profil des meilleurs marins associe une solide formation scientifique à une longue pratique du haut niveau en voile ou dans d'autres sports. Scolairement et socialement, ces nouveaux navigateurs sont parfaitement intégrés à leur temps. En renforcement d'un talent exceptionnel pour la course au large, ils développent aussi d'importantes qualités de chefs de projets et d'entrepreneurs.

Ainsi, la société de François Gabart basée à Concarneau emploie aujourd'hui 70 personnes à temps plein pour gérer la construction et l'exploitation de navires high tech. Aujourd'hui tout le monde prend le temps de s'écouter, d'expliquer, de confronter. C'est un choc de conception sur le savoir et sur le partage des compétences, une révolution au sein du monde du nautisme.

■ **Pour autant, nous pourrions penser que cette évolution est normale avec la banalisation des courses au large. En quoi la méthode est-elle résiliente pour les skippers ?**

En tant que manager du Pôle, une des facettes de mon métier consiste à créer des conditions optimales pour permettre à chaque jeune sportif d'exprimer son potentiel tout en s'intégrant à un collectif performant. Travailler avec ces athlètes de haut niveau nécessite une régulation permanente des méthodes d'entraînement afin de s'adapter à chaque personnalité et de répondre au mieux à leurs attentes.

Quand on observe les profils des champions qui ont marqué l'histoire du Pôle, force est de constater qu'ils présentent de grandes différences. Pour ces raisons, dans l'approche de l'entraînement, on doit nécessairement s'appuyer sur des processus permettant à chacun de trouver la réponse la plus pertinente à un problème posé.

Dans une activité aussi complexe et multifactorielle que la course au large, toute méthode de formatage doit être écartée car elle est inefficace. Le fonctionnement d'un navigateur solitaire dans les mers du sud nécessite une adaptabilité permanente à tous les changements liés aux conditions météorologiques ou à la performance. Cette réactivité >>

2. Interview de Christian Le Pape :

https://www.youtube.com/watch?time_continue=9&v=HNEIRX6tFPA&feature=emb_logo

Le Figaro : Port la Forêt : « trois décennies de succès pour la fabrique de champions » 04/09/2020 ; <https://www.lefigaro.fr/sports/port-la-foret-trois-decennies-de-succes-pour-la-fabrique-a-champions-20200904>

Voiles et Voiliers : Christian Le Pape : « plutôt donner les clés qu'ouvrir les portes » 20/12/2014

<https://voilesetvoiliers.ouest-france.fr/course-au-large/pole-finistere-course-au-large/christian-le-pape-plutot-donner-les-cles-qu-ouvrir-les-portes-f05aef22-198b-5643-9af3-176c55d2bd5c>



De gauche à droite : Erwan Tabarly, Alexis Loison, Jeanne Gregoire, Éric Péron, Nicolas Lunven, Alan Roberts, Martin Le Pape, Pierre Quiroga, Pierre Leboucher, Corentin Horeau, Tom Laperche, Élodie Bonafous, Marc Mallaret, Violette Dorange, Erwan Le Draoulec, Gaston Morvan, pour le départ en août 2021 de la Solitaire du Figaro, qui permet depuis 30 ans de révéler les jeunes talents.



48 marins d'exception La force du groupe «Port-Laf»

Romain Atanasio, Loïs Berrehar, Jérémie Beyou, Élodie Bonafous, Franck Cammas, Charles Caudrelier, Thierry Chabagny, Sébastien Col, Clarisse Cremer, Charlie Dalin, Sam Davies, Michel Desjoyeaux, Violette Dorange, Corentin Douguet, Yann Éliès, Kevin Escoffier, François Gabart, Boris Herrmann, Corentin Horeau, François Jambou, Roland Jourdain, Tom Laperche, Guillaume Le Brech, Jean Le Cam, Armel Le Cleac'h,

Erwan Le Draoulec, Martin Le Pape, Victor Le Pape, Pierre Leboucher, Alexis Loison, Nicolas Lunven, Marc Mallaret, Anthony Marchand, Paul Meilhat, Gaston Morvan, Jean-Luc Nélias, Eric Péron, Guillaume Pirouelle, Christian Ponthieu, Pierre Quiroga, Yoann Richomme, Vincent Riou, Alan Roberts, Thomas Rouxel, Damien Seguin, Sébastien Simon, Stanislas Thuret, Ronan Treussart.



De gauche à droite, Nicolas Berenger, Sébastien Josse, Yann Éliès, Franck Cammas, Gaël Le Cleac'h, Armel Le Cleac'h, Gwénaél Riou au second rang Loïc Gallion, lors des 10 ans du Challenge Espoir, en 2004 (détection de jeunes navigateurs, toujours en place actuellement).

PHOTOS : PÔLE FINISTÈRE

>> est tout d'abord indispensable à sa survie, seul dans cet environnement hostile. Les procédures, les outils travaillés à l'entraînement construisent des automatismes techniques qui génèrent de la confiance et facilitent les prises de décision.

Mais sur un Vendée Globe, la stabilité émotionnelle reste déterminante pour pouvoir résister aux chocs traumatiques engendrés par ce parcours solitaire de 80 jours.

Lors de la préparation, le fait de pouvoir bénéficier de RETEX très précis de ceux qui ont vécu un Vendée Globe constitue un atout considérable pour se rapprocher au mieux de la réalité d'un tour du monde. À l'issue de chaque compétition, débriefings collectifs et individuels nourrissent aussi une forme de reconstruction. L'oubli d'expériences traumatisantes fait partie des qualités principales des champions de la course au large en solitaire qui ne conservent bien souvent en mémoire

que l'aspect le plus positif de leur comportement en compétition.

Maintenant au-delà tous les outils, modèles, technologies et processus que nous avons fait émerger et qui aident indéniablement à la performance, nous avons cultivé sans cesse cette notion de talent que j'ai évoquée au début, doublée d'un travail permanent sur soi, sur l'équipage et sur l'objectif à atteindre. Mon vrai métier est de repérer cette alchimie entre ce qui est de l'ordre de la graine de champion et ce qui va permettre de construire des victoires. L'excellence ça se mérite et l'échec ça se maîtrise, ça se surmonte...

Ces gens vivent des processus décisionnels traumatiques avec des choses complexes à gérer en permanence et des moments extrêmes, intenses comme le passage du Horn³. Comment se reconstruire et rebondir à nouveau pour être dans la performance à la sortie d'épreuves aussi puissantes sur les plans phy-

siques et psychiques ? C'est la force du Pôle Finistère. Comment être toujours le meilleur et repartir ? Quinze skippers ont gagné sur vingt-cinq ans ce que j'appelle « l'abondance » et uniquement dans des épreuves en solitaire. Ils n'ont pas été formatés mais éduqués. Pourtant ils sont tous très différents. Entre Le Cam, Desjoyeaux, Cammas, Le Cleach, Gabart, Caudrelier, rien ne les réunissait et pourtant ils incarnent tous une série de réussites extraordinaires sur tous les plans d'eau mondiaux. Entre nous, au-delà la forte résilience et des qualités sportives qui les caractérisent, ils restent avant tout de formidables marins ! Là est le véritable secret de leur palmarès : le talent et le travail sur soi ! ■

3. Interview de Charlie Dalin France 24 : <https://www.france24.com/fr/emissions/l-entretien/20210201-charlie-dalin-deuxieme-du-vendee-globe-je-vis-pour-cette-course-depuis-des-annees>

ENTRETIEN Amiral (2S) Édouard SCOTT de MARTINVILLE

« Accroître notre résilience nationale »

■ ***Vous avez été sous-marinier et vous avez exercé de nombreux commandements au sein de cette composante. Que retenir-vous de cette expérience à titre personnel où la résilience est au cœur de la crédibilité de cette force stratégique ?***

Quand je servais dans les forces sous-marines, la résilience était pour moi essentiellement une propriété mécanique de l'acier dont sont faites les coques de nos bâtiments et les cuves de nos réacteurs.

Une des caractéristiques de la force océanique stratégique qui me paraît se rapprocher le plus de cette notion de résilience est l'invulnérabilité. C'est elle qui est le garant de la crédibilité de cette capacité de seconde frappe. Le maintien de cette invulnérabilité quelles que soient les évolutions du contexte, nécessite des efforts permanents de remise en cause et d'adaptation de ceux qui conçoivent, maintiennent en condition ou mettent en œuvre cette force, comme de tous ceux qui participent à sa sûreté.

Mais ce que je retiens en premier lieu de mon expérience embarquée, c'est l'importance fondamentale de l'esprit d'équipage, sans lequel il ne peut y avoir de résilience d'un bâtiment militaire. À ce titre, je conserve un souvenir très fort de tous les équipages au sein desquels j'ai servi à la mer ou que j'ai commandés ; ceux-ci étaient unis par une communauté de destin et par l'importance de missions les dépassant. L'engagement personnel de leurs membres m'a souvent impressionné et ce souvenir est encore bien présent dans ma mémoire.



L'amiral (2S) Édouard Scott de Martinville.

PHOTO: DR

■ **Vous avez eu une bonne pratique de travail interministériel, notamment en tant que secrétaire général adjoint du SGDN (devenu SGDSN en 2009). De fait, vous avez participé dans les années 2000 aux grandes réflexions sur les postures de sécurité nationale et sur le pilotage des crises. Quelles sont pour vous les grandes questions que nous devons avoir à l'esprit afin de permettre à notre pays de faire face à toutes les situations et d'être par la même plus résilient ?**

En quittant les forces sous-marines, j'ai pris mes fonctions au SGDN à l'été 2002 ; un énorme travail interministériel y avait été lancé après les attentats de New York, avec pour objectif le renforcement de la capacité de notre pays à faire face au terrorisme de masse. J'ai été beaucoup marqué par ce long processus qui, outre la mise en service de nouveaux plans gouvernementaux de vigilance, de prévention, de protection et d'intervention, a débouché sur de nombreuses dispositions qui sont aujourd'hui intégrées dans notre posture de sécurité.

La commission chargée de l'élaboration du Livre blanc de 2008 sur la défense et la sécurité nationale, dont je faisais partie, a introduit la résilience parmi les trois principes devant guider notre stratégie de sécurité nationale. La résilience a été définie comme « *la volonté et la capacité d'un pays, de sa société et des pouvoirs publics à résister aux conséquences d'une agression ou d'une catastrophe majeures, puis à rétablir rapidement leur capacité de fonctionner normalement, ou tout le moins dans un mode socialement acceptable* ». Le paragraphe du Livre blanc consacré à la résilience, s'achève sur cette conclusion qui me paraît toujours très pertinente : « *Accroître la résilience des institutions démocratiques, de la société et de la vie économique, constituera un objectif fondamental de la stratégie de sécurité nationale, mise en œuvre par l'État et l'ensemble des collectivités publiques.* »

Pour pouvoir faire face à des crises de grande ampleur, notre pays doit disposer des moyens adaptés lui permettant :

- de connaître et/ou d'anticiper les risques intentionnels ou non qui pourraient mettre en cause la sécurité de nos concitoyens,
- de planifier les mesures de vigilance, de prévention, de protection et d'intervention dans les différents scénarios retenus, sachant que certaines mesures peuvent nécessiter des investissements venant interférer avec des besoins jugés plus immédiats,
- de piloter la gestion de crise et de mettre en œuvre la communication associée.

Accroître la résilience de ce dispositif nécessite de s'assurer régulièrement de la bonne adaptation des structures interministérielles.



PHOTO : MARINE NATIONALE

L'esprit d'équipage.

C'est pourquoi, par exemple, la commission du Livre blanc a recommandé en 2008 la création du conseil de défense et de sécurité nationale et d'un centre interministériel de conduite opérationnelle des crises sur le territoire national dans les locaux du ministère de l'Intérieur place Beauvau.

La pertinence des plans interministériels doit également être vérifiée régulièrement, comme celle des risques pris en compte. Ainsi, par exemple, l'analyse des risques engendrés par la propagation du virus H5N1 a conduit en 2004 à élaborer un plan gouvernemental pour faire face à une pandémie grippale. La réflexion sur les moyens de protection nécessaires avait alors débouché sur la mise en place d'une capacité nationale de production de masques de protection.

Ces travaux doivent associer les territoires pour développer les synergies et organiser les complémentarités, ainsi que les opérateurs des secteurs d'importance vitale (énergie, transports, télécommunications, santé, en particulier). C'est de ce travail de préparation en amont que résulte l'aptitude du pays à faire face le moment venu, grâce à des mesures ou des capacités qui ont été étudiées ou acquises bien avant la crise.

Cette bonne adaptation de nos structures, de nos plans et de nos capacités doit être testée lors d'exercices les plus réalistes possible. Les participants devraient normalement être ceux qui auront à gérer les crises. Le volet communication doit bien entendu y occuper une place importante, que ces exercices soient nationaux ou locaux. Il est bien en effet, d'avoir réfléchi avant la crise à la meilleure façon d'obtenir l'adhésion de chaque citoyen, acteur de sa propre sécurité comme de la sécurité collective, à l'exemple de ce qui unit les équipages de sous-marins face à leur communauté de destin.

■ **Sur ces questions de résilience, compte tenu de votre expérience riche et singulière, si vous n'aviez qu'un seul message à transmettre à tous ceux qui ont des responsabilités, quel que soit le niveau, quel serait-il ?**

Accroître la résilience de la nation pour lui permettre de résister et de rebondir après des crises de grande ampleur me paraît être véritablement un objectif du temps présent. Si je peux essayer de faire un parallèle avec ce que j'ai vécu dans les forces sous-marines, le retour d'expérience est essentiel dans l'organisation d'une démarche de progrès. En effet, c'est en analysant dans les détails les activités à la mer des équipages, que ce soit à l'entraînement ou en opérations, que les forces sous-marines peuvent disposer d'un retour d'expérience de qualité ; comme nous avons l'habitude de le dire, la vérité vient de la mer.

L'entrée en service des sous-marins nucléaires d'attaque dont j'ai commandé un des premiers équipages reste pour moi une expérience exceptionnelle.

Nous avons avancé très vite, en particulier dans l'emploi de ces sous-marins en lutte anti-sous-marine, grâce à l'analyse conduite par des équipes dédiées mais également par les équipages pendant leur période de remise en condition opérationnelle. Il me semble qu'un tel processus qui, il est vrai, existe déjà un peu, devrait être développé au niveau interministériel.

Du bon recueil du retour d'expérience et de sa bonne intégration au niveau de nos organisations, de nos plans et de nos capacités devrait découler un renforcement de la résilience de notre pays face aux différents risques auxquels il pourrait être confronté. ■



La noble assemblée des participants à l'assemblée générale de l'ACORAM.

Quelques vues des journées de l'assemblée générale des 17-18 et 19 septembre 2021 à Saint-Malo



*Prendre des forces avant l'effort :
toujours une sage précaution.*



*Un des salons de l'hôtel Magnon de la Lande,
visité par les accompagnants.*



*Remise de la médaille ACORAM
à l'EV Danel.*



*Dépôt de la gerbe depuis la vedette de la SNSM
sous les regards de Notre-Dame la Dominatrice
de Bizeux en baie de Saint-Malo.*



Aux morts !



Les EV du Couedic et Danel, gardiens de nos couleurs.



Sur les remparts.



Midship Menu !



*Mise à l'eau de la gerbe en hommage
aux marins disparus en mer.*