



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/lassociation/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=PLgMiNXpUpGdM2geFqtgeMbyXZ6wuiECQ>