

>> 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 majeure, 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. ■