

Transcription Entretien TrustTalk Amiral Rob Bauer

Écoutez l'interview sur la chaîne podcast <https://pod.co/trusttalk>. ou sur l'une des principales plateformes de podcast, par ex. Podcasts Apple, Podcasts Google, Spotify, etc.

Voice-Over: Bienvenue sur TrustTalk. Notre invité aujourd'hui est l'Amiral Rob Bauer, ancien Chef de la Défense, l'officier militaire le plus haut gradé des Forces Armées des Pays-Bas. Il a été élu à la présidence du Comité Militaire de l'OTAN à Bruxelles, où il a pris ses fonctions en juin 2021. En tant que conseiller militaire du secrétaire général et du Conseil de l'Atlantique Nord, l'Amiral Bauer est le plus haut responsable militaire de l'OTAN. Dans sa première interview podcast, il parle de sa carrière dans la Marine Royale Néerlandaise, du rôle crucial de la confiance, de la formation et des opérations militaires, et du retrait international de l'Afghanistan. Il parle du personnel militaire en tant que professionnels hautement éduqués et formés qui ne se conforment pas aux stéréotypes populaires, des choix éthiques au combat, et de la différence entre la confiance et la performance. Votre hôte aujourd'hui, Severin de Wit.

Interviewer: S'il est une profession où la confiance est une quintessence, c'est bien celle des Forces Armées. La confiance est le fondement de la profession militaire. C'est donc pour cette raison que je vous ai demandé d'être interviewé pour le podcast TrustTalk. Merci d'être notre invité aujourd'hui.

Rob Bauer: Merci. Et j'attends avec impatience cette conversation. C'est en fait mon premier podcast auquel je participe. Donc c'est le premier. Vous avez une première.

Interviewer: Encore mieux, merci. Je suppose que vous avez rencontré des problèmes de confiance dans votre carrière. Quelle est votre principale leçon tirée de ces expériences?

Rob Bauer: Tout d'abord, je pense que faire confiance aux gens et être soi-même digne de confiance sont les deux faces d'une même pièce. Et la confiance n'est pas quelque chose que l'on peut simuler. Je veux dire, vous devez être authentique, sinon les gens ne vous croiront pas. Les gens savent immédiatement quand quelqu'un n'est pas honnête quand il s'agit de confiance. C'est donc crucial. Et la confiance est une rue à double sens. Je veux dire que vous ne devez pas seulement faire confiance à vos subordonnés, mais que vos subordonnés doivent également vous faire confiance pour que cela fonctionne.

Interviewer: Nous y reviendrons un peu plus tard dans l'émission. Vous étiez à la Royal Netherlands Navy. La confiance est-elle un élément important lors des exercices d'entraînement et des opérations militaires ?

Rob Bauer: Oui. Ce qui est intéressant à l'Académie Navale, qui est l'endroit où nous effectuons la formation des officiers à Den Helder, dans le nord de la Hollande septentrionale, c'est qu'il y a un mantra qui se trouve au-dessus de la porte lorsque vous entrez dans l'Académie Navale et qui est en anglais: "Knowledge is power, but Character is more". Et en néerlandais, c'est "kennis is macht, karakter is meer". Et donc la confiance est liée au caractère, beaucoup. Et pendant les années à l'Académie Navale, c'était ancré dans chacun de nous. Et la raison pour laquelle la confiance est si importante, c'est qu'au combat, à la guerre, si vous ne faites pas ce qui est convenu ou si vous ne suivez pas les procédures, c'est en fait la différence entre la vie et la mort. Vous devez donc faire confiance à votre compagnon qui est à côté de vous, qui veille sur vous, comme vous veillez sur lui, et cela repose sur la confiance mutuelle et sur le fait de ne laisser personne derrière sur le champ de bataille, même s'il est blessé ou tué. Fait partie du même

Interviewer: Dans le vocabulaire militaire, un terme qui apparaît souvent est celui de commandement de mission. Pour commencer, pour nos auditeurs, qu'est-ce que le commandement de mission?

Rob Bauer: Le commandement de la mission consiste à ne pas dire ce que les gens doivent faire, mais à expliquer aux gens ce qu'ils doivent réaliser. Ainsi, le but et l'objectif sont essentiellement ce dont vous parlez, et la façon dont les gens atteignent cet objectif est en fait moins importante. Mais vous devez leur donner des conseils, une direction et une orientation dans le cadre desquels ils peuvent évoluer pour atteindre cet objectif. Et ceci est très important et vient essentiellement de l'ancien temps. Il faut imaginer que lorsqu'un navire quittait les Pays-Bas au XVIIe siècle pour conquérir, par exemple, une nation quelque part dans le monde, le capitaine du navire ouvrait ses ordres en mer et lisait alors: "Allez dans ce qui est aujourd'hui l'Amérique du Sud, allez au Brésil et conquérez cette ville particulière". Ensuite, il s'est rendu à cet endroit particulier, le voyage lui-même a été difficile et les gens sont tombés malades, etc. Donc quand il est arrivé sur place, il n'a pas vu de Britanniques, mais des Portugais. Est-ce que

je dois encore conquérir l'endroit? Eh bien, l'ordre était de conquérir l'endroit, c'était le but, peu importe qui est là. Le capitaine du navire a fait ce qu'on lui a ordonné, est revenu aux Pays-Bas et a été décapité parce que nous avons un traité avec les Portugais qui ne permettait pas que cela se produise. Vous pouvez avoir un problème avec commandement de mission, mais il n'y avait, bien sûr, pas de téléphone à l'époque au téléphone mobile pour faire un appel téléphonique, hé, la situation a changé. Donc le commandement de la mission était là pour une raison parce que vous ne pouviez pas être aussi spécifique.

Interviewer: Je comprends que la philosophie du commandement de la mission est guidée par six principes interdépendants parmi lesquels la constitution d'équipes soudées par la confiance mutuelle. Comment avez-vous obtenu cette confiance alors que vous étiez commandant de la frégate De Ruyter de la Marine Royale Néerlandaise?

Rob Bauer: Oui, c'était intéressant. Je suis devenu commandant du De Ruyter en 2005 et j'étais le premier commandant, pas un commandant, mais le premier commandant, c'est un grade, d'une frégate de défense et de commandement aériens, alors que les précédents étaient tous des capitaines, un grade plus élevé. Et par conséquent, les chefs de département ont également été, plus tard, abaissés en grade. Mais quand je suis arrivé, il y avait aussi un certain nombre de commandants qui étaient encore plus anciens que moi, qui étaient chefs de département et qui ont été changés plus tard. Ainsi, après, disons, deux mois, trois mois, nous avons une équipe relativement jeune avec ce tout nouveau navire. C'était le deuxième de la classe et ou le troisième de la classe, et de quatre navires. Et nous avons dû subir un programme de préparation très intense pour nous accréditer et nous rendre aptes aux opérations, ce qui a pris environ vingt-cinq semaines. Et à la fin de cette période, vous êtes allé à ce que j'appelle l'école des frégates dans le sud du Royaume-Uni, à Plymouth, où vous avez suivi un programme de cinq semaines. Et à la fin de ce programme, vous obtenez une note finale, qui est soit insatisfaisante, juste satisfaisante, satisfaisante, très satisfaisante ou la note la plus élevée est bonne.

Interviewer: Pas excellent?

Rob Bauer: Non. Et donc ce que nous avons fait, c'est qu'à chaque événement de formation, vous obtenez une telle note. Et puis, à la fin, la note globale. Mais après chaque journée

d'entraînement, nous nous sommes réunis en équipe et nous avons discuté des résultats. Et je n'ai jamais dit, je veux que tu atteignes un niveau très satisfaisant ou bon. Mais j'ai toujours dit, je pense que nous pouvons faire mieux parce que je suis convaincu que nous n'avons pas atteint le plus haut niveau en tant qu'équipe, et bien que nous manquions d'expérience, nous sommes plus jeunes, donc nous avons plus d'énergie et nous devons travailler très dur pour bien faire. Donc, en fin de compte, ce travail et cette discussion avec votre équipe sont en fait basés sur la confiance, car j'attends quelque chose d'eux, mais ils attendent un soutien de ma part lorsque les choses sont difficiles. C'est donc une rue à double sens. Et si vous faites cela alors - et vous accordez, comme je l'ai fait, beaucoup d'espace de décision aux personnes en dessous de moi - alors avec les conseils et la direction appropriés, au sein desquels ils doivent manœuvrer, peuvent manœuvrer, alors vous leur demandez essentiellement d'être eux-mêmes et d'être aussi créatifs et de travailler dur pour atteindre le résultat. Pas nécessairement à ma façon, mais à la leur. Et en fait, ça a marché. Mais tout le monde n'est pas à l'aise avec une telle liberté, car il y a des gens qui vous disent : "Dites-moi simplement quelle tâche je dois accomplir, et je l'accomplirai", au lieu de parler d'un objectif que vous voulez atteindre ensemble.

Interviewer: Bien, bien.

Rob Bauer: Une partie du programme consistait donc aussi à former, à éduquer les gens pour qu'ils changent leur façon de travailler s'ils n'étaient pas à l'aise avec celle-ci. Parce qu'en fin de compte, je crois honnêtement que si vous autorisez cette liberté, alors les personnes qui disposent de ce type de liberté obtiendront de bien meilleurs résultats que si vous leur dites simplement de faire ceci et de signaler si la tâche est accomplie. Mais je pense que ce n'était pas quelque chose que je savais dès le départ. En fait, j'ai appris cette leçon des années auparavant, entre 1994 et 1996, sur une autre frégate, alors que j'étais chef de service. Et à un moment donné, le chef principal et trois chefs subordonnés, des sergents-majors, j'ai invité et l'événement s'est produit, la réunion s'est déroulée dans la cabine à bord du navire du chef principal. Et je les ai posés et j'ai parlé de, vous savez, c'est que je suis nouveau ici, j'avais 32 ans. Je savais et je veux réaliser cela et nous allons le faire. On est disons à un carrefour, donc on va à gauche, j'ai dit, en gros, au lieu de droite. Alors j'ai dit, on va à gauche. Et en quelques secondes, j'ai vu que les sergents-majors ne voulaient pas partir avec moi. J'ai donc terminé

mon texte, qui était en fait une déclaration. J'ai terminé ma déclaration. Ils ont quitté la cabine. Et j'étais irritée parce que je savais que ça allait être un problème.

Interviewer: Ils ne l'ont pas dit.

Rob Bauer: Ils n'ont pas dit que c'était leur expression faciale qui montrait essentiellement qu'ils ne voulaient pas coopérer avec moi, sur ma direction. Et puis le chef principal m'a apporté du café et m'a dit, a dit qu'il s'était posé à nouveau. Et puis, il a posé cette question mortelle. Alors, monsieur, comment pensez-vous que ça s'est passé ? Et donc j'ai grogné, eh bien, ils ne sont pas prêts à faire ce que je veux. Et puis il a dit, il m'a regardé et a dit, monsieur, il y a fondamentalement deux façons dans des situations comme il y a deux possibilités dans des situations comme celle-ci. La première possibilité est d'obtenir ce que l'on veut, mais il faut s'attendre à devoir traîner trois fois 90 kilos dans la boue, ce qui vous coûtera beaucoup d'énergie et vous n'obtiendrez peut-être que 50 % de ce que vous vouliez obtenir. Ou, et c'est la deuxième option, il a dit, vous écoutez ce qu'ils disent et ce qu'ils pourraient changer dans votre direction, ce qui conduit alors à peut-être, disons, 80 % de votre objectif initial. Mais la différence, alors, c'est qu'ils vont faire en sorte que ça marche pour les 100% parce qu'ils.

Interviewer: entièrement derrière elle,

Rob Bauer: ils le soutiennent pleinement. Et ainsi, vous atteindrez 80 %. Et puis il s'est levé et en quittant sa propre cabine, il m'a dit, monsieur, mais bien sûr, le choix vous appartient. Et je savais immédiatement, bien sûr, quelle était la bonne décision, mais j'étais en fait trop fier et trop têtu pour le faire.

Interviewer: le reconnaître,

Rob Bauer: de ne pas le reconnaître, mais de l'admettre à ce moment-là. Mais le jour suivant, je l'ai fait. Et ce chef principal, Arie Brinkman, il avait 40 ans à l'époque, il est toujours en vie, non ? Je l'ai invité à ma cérémonie de passation de commandement, comme lorsque je suis devenu chef de la défense, et nous avons encore de temps en temps une conversation téléphonique. Et il l'est, il n'est jamais trop enthousiaste à mon égard. Il a toujours les deux pieds sur terre et il me dit toujours ce qu'il pense. Mais c'est très important parce qu'au fond, il s'agissait d'être

capable d'écouter. Vous devez vous assurer que non seulement vous leur montrez que vous leur faites confiance, mais aussi que vous leur permettez de vous faire confiance.

Interviewer: Plus loin dans le podcast, j'ai une question sur cette même situation avec Hill 101, nous y viendrons. Je voudrais d'abord vous parler de votre nouveau poste à l'OTAN. La confiance entre les membres de l'OTAN a été mise à mal récemment, avec le retrait de l'Afghanistan initié par les États-Unis. L'OTAN reste très dépendante des États-Unis, mais pouvons-nous encore faire confiance aux États-Unis en tant que partenaire fiable et prévisible ?

Rob Bauer: Oui, on peut, oui, on peut. Et bien sûr, vous avez entendu toutes les discussions sur le départ de l'Afghanistan et la façon dont nous avons quitté l'Afghanistan, à la fois au niveau international et dans les différentes capitales de toutes les nations. Mais je dirais que, malgré ces discussions au niveau militaire, cela n'a pas entraîné de problèmes de méfiance. Je pense que l'opération d'évacuation, au cours de laquelle 120 000 personnes ont été évacuées d'Afghanistan, à la fois des internationaux et des Afghans, a été une opération réussie et la confiance a joué un rôle très important, car il s'agit du partage des renseignements, des avions et de la protection des forces au cours de cette opération. Donc non, je ne pense pas qu'il y ait un problème de confiance. Il y a, bien sûr, des divergences d'opinion au sein de l'alliance et ce n'est pas seulement maintenant sur l'Afghanistan, mais cela s'est produit au cours des 72 dernières années, à plusieurs reprises. En fait, ce n'est pas étrange dans toute relation, je dirais qu'il y a des différences d'opinion et parfois des luttes, des tensions. Mais le fait que nous ayons réussi à faire en sorte de nous réinventer à chaque fois et que cette alliance réussie n'existe pas seulement depuis 72 ans, mais est passée de 9 en 1949 à 30 aujourd'hui. Et la partie croissante est en fait la preuve que de plus en plus de nations veulent faire partie de ce club, malgré le fait qu'il est parfois difficile de parvenir à un accord. Et le fait qu'un certain nombre de nations demandent encore à devenir membre en est une preuve supplémentaire. Je dirais donc que la raison pour laquelle une nation, même au sein de l'alliance, est en colère contre une autre nation de l'alliance, est compréhensible, et cela arrive régulièrement. Mais les nations sont pragmatiques, très souvent pour de bonnes raisons, car il ne s'agit jamais d'une seule chose. Ils doivent donc trouver un équilibre entre tous leurs intérêts. Et le fait que nous ayons des valeurs et des intérêts communs est, en fin de compte, bien plus important que les différences qui existent et que le fait que nous nous disputons parfois.

Interviewer: Sur le site web de l'OTAN, j'ai lu que votre mantra personnel est "S'attendre à l'inattendu". Cette question est un peu longue, et je m'en excuse. Cela me rappelle une série télévisée populaire sur le Kung-Fu dans les années 1970, du moins quand j'étais jeune, elle était très populaire. Je pense que vous êtes beaucoup plus jeune que moi, donc je ne suis pas sûr que vous connaissiez le Kung-Fu.

Rob Bauer: Je ne sais pas quel âge vous avez, mais.

Interviewer: 69

Rob Bauer: et j'ai 58 ans, presque 59.

Interviewer: Ainsi, lorsque dans la série, deux jeunes guerriers, Kwai Chang et Ho Fong, racontent à Maître Kan qu'ils ont été dévalisés par un homme, je cite "au visage aimable et aux manières douces", Maître Kan leur demande ce qu'ils ont appris de cette rencontre . Et alors Hong Fo, l'un des deux hommes, répond : "ne jamais faire confiance à un étranger". Maître Kan le renvoie. Il pose ensuite la même question à Kwai Chang, qui répond alors "attendez-vous à l'inattendu". Après quoi Maître Kan, répond : "Affronte le mal par la force, mais affirme le bien des hommes par la confiance. De cette façon, nous sommes préparés au mal, mais nous encourageons le bien. Est-ce que cela se rapproche d'une manière ou d'une autre de votre façon de penser sur le fait de s'attendre à l'inattendu ?

Rob Bauer: Oui, c'est vrai. Mais il y a aussi une autre signification pour moi, car si vous regardez L'art de la guerre de Sun Tzu, il s'agit d'un théoricien militaire, M. Sun Tzu, qui a dit que "la vitesse est l'essence de la guerre et qu'il faut profiter de l'impréparation de l'ennemi, voyager par des routes inattendues et le frapper là où il n'a pris aucune précaution". Dans les opérations militaires, il faut donc penser en termes de risques. Par définition, vous ne connaîtrez jamais suffisamment l'ennemi pour être sûr de réussir dans une bataille. Donc, si après un jour de guerre, 30 % des gens sont morts, 40 % du matériel est cassé et vous êtes presque à court de munitions, alors vous pouvez soit vous rendre, soit, si vous ne voulez pas le faire, vous ne pouvez pas arrêter la guerre parce que cela devient trop risqué. Le deuxième jour de la guerre va donc arriver. Et c'est là que la confiance entre en jeu, car toute la brigade, tout le bataillon, tout l'équipage du navire, tout l'escadron, sauront également que les risques augmentent. Et

pourquoi ils vous suivent toujours ? Tout d'abord, pour l'objectif supérieur, qui est de défendre la nation ou de et c'est important, c'est très important. Mais en fin de compte, c'est souvent beaucoup plus petit, parce qu'ils regardent leur commandant, en qui ils ont, je l'espère, confiance, et il leur dira, suivez-moi et ils iront au jour suivant de la guerre. Ce concept de réflexion en termes de risque est difficile dans une société qui est presque une société à risque zéro, dans notre société actuelle, où nous n'acceptons plus aucun risque. Et la pandémie, la pandémie de COVID-19, a montré qu'il y a toujours des choses auxquelles on ne peut pas se préparer, qu'il y a toujours des choses qui arrivent soudainement, comme les sécheresses, les incendies de forêt, les tempêtes terribles, des choses qui sont, vous savez, incontrôlables et auxquelles vous devez faire face. Et les militaires, le rôle des militaires dans la pandémie du COVID-19, a été très souvent de redémarrer les organisations, dans les hôpitaux, dans les maisons de soins, dans les banques alimentaires. Parce qu'au fond, avec toutes les réglementations et les règles qui existent dans notre société et les mécanismes de contrôle et tout ce que vous voulez, il y a très peu de chemin sur lequel ils peuvent marcher et faire le travail. Et soudain, ils n'étaient plus sur cette voie, mais à côté, et ils ont dit : "Nous ne pouvons plus faire notre travail". Et puis nous sommes entrés et avons dit, alors où voulez-vous aller ? Oui, ils sont bien. Alors, allez-y. Ouais, mais ce n'est pas sur le chemin, ouais, oublie le chemin. C'est une crise. Faites-le, parce que c'est ce qu'on fait dans une guerre. Il n'y a pas de règles. Il n'y a pas de plan. Il n'y a pas, il y a le chaos. Et dans le chaos, nous devons fonctionner. Et c'est en gros ce que nous avons fait. Nous les avons pris par la main et nous avons commencé à marcher. Et puis après un certain temps, ils ont pensé, hé, c'est possible, il n'y a personne qui nous arrête. Il n'y a personne, nous n'avons pas d'amende parce que nous ne sommes pas sur ce petit chemin. Et nous, et nous avons dit, bonne chance et nous sommes allés à l'hôpital suivant ou à la maison de soins suivante ou à la suivante. Donc cette compétence est, est, est quelque chose que nous savons et que nous devons savoir en raison de la nature de la guerre.

Interviewer: Le président des chefs d'état-major des armées américaines, le Gén. Mark A. Milley, a déclaré dans une interview en 2017 , nous devons faire confiance à nos subordonnés. Vous leur donnez la tâche. Vous leur donnez votre objectif, comme vous venez de le mentionner, puis vous leur faites confiance pour exécuter et réaliser votre intention, votre résultat souhaité et votre objectif. Vous venez de le mentionner. Mais l'exemple qu'il a donné, je l'adore par rapport à ce que nous avons discuté plus tôt sur le commandement militaire. Il a dit qu'un officier reçoit l'ordre de cesser l'activité de la colline 101 dans le cadre d'un plan de

bataille plus large, et que le but est de détruire l'ennemi. Et le jeune officier voit la colline 101 et l'ennemi est sur la colline 102. Alors, que fait-il ? Fait-il ce que le général Milley lui a dit de faire ? Cease Hill 101 ? Ou atteint-il son but, détruire l'ennemi sur la colline 102 ? La réponse, a dit Milley dans l'interview, est que l'officier a désobéi à l'ordre de s'emparer de la première colline parce que suivre cet ordre n'aurait pas atteint l'objectif de son commandant. Au lieu de cela, il prend l'autre colline et il ne devrait pas avoir à rappeler et dire, hey, patron, je peux aller au 102 ? Faire confiance à vos subordonnés ? Vous venez de le mentionner. C'est la clé, n'est-ce pas ?

Rob Bauer: Oui, c'est la clé. Mais encore une fois, c'est une rue à double sens. Donc le subordonné qui décide de ne pas prendre la colline 101, mais de prendre la colline 102 parce que c'est là que se trouvent les soldats, c'est là que se trouve l'ennemi, qu'il doit éliminer. Il fait également confiance à son commandant parce qu'il lui fait confiance pour ne pas être en colère contre lui, pour ne pas prendre la colline 101, mais la colline 102 .

Interviewer: et lui désobéissent

Rob Bauer: car il atteint alors le but supérieur. L'objectif supérieur est de détruire l'ennemi, pas de prendre une colline, qu'elle porte le nom de 101 ou 102. La destruction de l'ennemi ne concerne pas la colline mais les soldats qui se trouvent sur l'une des deux collines, c'est pourquoi le subordonné prend la colline 102, dans cet exemple.

Interviewer: C'est un peu surprenant pour la plupart des profanes, comme moi, qui ont l'idée que, dans la structure de commandement militaire, c'est moi, en tant qu'officier, qui vous dit à vous, soldats, ce qu'il faut faire, et que vous n'êtes pas censés le remettre en question ou apporter votre propre opinion sur ce qu'il faut faire.

Rob Bauer: Mais si vous parlez de désinformation, je pense que nous avons beaucoup à faire parce qu'en termes de stéréotypes sur l'armée, nous avons tous une moustache, nous crions et hurlons tous les uns sur les autres et les gens ne pensent pas dans l'armée. Et nous avons des personnes très instruites, très entraînées, avec des équipements de très haute technologie, pour des tâches extrêmement difficiles qui englobent l'espace, la mer, toutes les terres, le cyberspace et l'air, qui est l'espace souterrain. Donc notre organisation est en fait une sorte de

mini-société. Elle englobe les centres d'éducation et de formation, les installations de maintenance, les bureaux où le personnel est supérieur ou inférieur. Elle englobe le bit d'exécution lui-même. Il s'agit donc d'une organisation très complexe qui nécessite des personnes qui réfléchissent, et pas seulement des personnes qui crient. Je pense donc qu'il y a un manque de connaissances, qui est en partie lié au fait que nous avons cessé d'activer la conscription. Je veux dire, nous avons toujours la conscription parce que vous recevez une lettre, mes enfants ont reçu la lettre, même ma fille maintenant, c'est de nos jours tous les hommes et les femmes, mais nous ne les appelons pas. Et l'avantage de la conscription était que tout le monde, d'une certaine manière, connaissait les forces armées, grâce à la conscription. Et maintenant, puisque nous sommes des forces armées professionnelles, l'avantage est que c'était nécessaire parce qu'il y a trop d'éducation et de formation nécessaires pour devenir efficace et donc le temps de la conscription n'était pas suffisant. Mais l'inconvénient est qu'il y a une certaine déconnexion avec la société. Ainsi, sans connaître suffisamment les forces armées, les gens se tournent alors vers les stéréotypes.

Interviewer: On entend souvent dire que la performance est une question de compétence et que la confiance est une question de caractère. Les US Navy SEALs ont conclu que la confiance est plus importante que la performance. Ils pensent qu'une personne moyennement performante avec une confiance élevée est bien meilleure pour une équipe qu'une personne très performante avec une confiance moyenne. Lorsqu'ils partent en mission, la confiance est absolument essentielle. Êtes-vous d'accord avec cela ?

Rob Bauer: Oui, ça me ramène à ce que j'ai dit à l'Académie navale : la connaissance est le pouvoir, mais le caractère est plus important. Oui, je suis d'accord. En fin de compte, surtout quand on en arrive là, c'est toujours une combinaison. Ce n'est pas, ce n'est pas noir et blanc. Je ne pense pas que les SEALs l'entendent de cette façon. Mais lorsqu'il s'agit d'une des situations les plus difficiles dans les forces armées, ce sont les choix éthiques qu'un commandant ou un soldat doit faire. Et pour vous donner un exemple de cela. Mart de Kruif, il a pris sa retraite en tant que commandant de l'armée néerlandaise, il y a quelques années, il était commandant du commandement régional sud en Afghanistan en 2008, non en 2009-2010. Il commandait 40 000 soldats et un jour, les forces canadiennes ont été attaquées par les talibans et se sont retrouvées dans une situation très difficile. Ils ont donc demandé un soutien aérien, c'est-à-dire des avions de chasse qui bombardent, en gros, les positions des talibans. Ces avions ont donc

été envoyés par Mart de Kruif sur cette position, il avait donné cet ordre. Puis, alors qu'ils étaient en route vers cette position, il a obtenu des informations par les services de renseignement, indiquant que là où les talibans étaient dans une maison, il y avait aussi des femmes et des enfants. Et il devait alors décider, si j'allais bombarder la maison et donc aider mes soldats ? Mais en conséquence, je pourrais tuer, pas volontairement, mais en conséquence de cela, des civils, les enfants et les femmes, ou je ne bombarde pas la maison en raison des femmes, des enfants et donc, fondamentalement, je ne désobéis pas, mais je n'aide pas et ne sauve pas mes soldats. Il a décidé de ne pas bombarder, de ne pas exécuter le bombardement. Mm hmm. Le lendemain ou deux jours plus tard, l'officier canadien qui commandait cette unité et qui avait perdu un certain nombre de soldats à la suite de la décision du général, s'est tenu devant son bureau et était extrêmement furieux qu'il n'ait pas exécuté le bombardement. Il s'agit alors d'une décision éthique sur ce qui est le plus important. Ce n'est pas noir et blanc. Très souvent, ce n'est pas noir ou blanc. C'est une forme de gris, qui est et c'est à l'officier commandant dans la fraction de seconde

Interviewer: et, dans des circonstances difficiles, de décider

Rob Bauer: Oui. Et ce n'est ni bien ni mal. Il s'agit, compte tenu des circonstances, de ce que vous avez fait et la seule chose que vous devez être capable de faire est d'expliquer pourquoi vous l'avez fait sans nécessairement juger si c'était bien ou mal. Donc je pense que oui, et les SEALS, ça ne s'applique pas seulement aux SEALS. Je pense que nous avons environ un peu plus de trois millions d'hommes et de femmes en uniforme dans l'OTAN. Et ils ont tous leur propre expérience et un ensemble unique de compétences. Et je pense que c'est le fondement de notre force parce qu'ils apportent tous avec leur expérience des qualités différentes, mais sans leur confiance, et j'ai expliqué plus tôt pourquoi la confiance est si importante pour un soldat parce que c'est en fait l'une des compétences essentielles ou des choses dont vous avez besoin dans la bataille sur le champ de bataille, que la capacité de faire confiance à votre compagnon à côté de vous pour faire ce qu'il a été ordonné comme vous le faites pour lui et et sans la confiance leur travail serait impossible, je pense.

Interviewer: Amiral, merci beaucoup d'être disponible pour le podcast. J'ai trouvé l'interview très intéressante. Votre premier podcast ? Merci à TrustTalk d'être le premier. Je vous souhaite bonne chance à l'OTAN et beaucoup de sagesse et j'espère vous voir plus tard.

Rob Bauer: Oui, absolument. Merci d'être venu à Bruxelles.

Voice-Over: Nous espérons que vous avez apprécié cet épisode de TrustTalk. Nous vous serions très reconnaissants de nous laisser un commentaire sur Apple Podcasts ou sur Stitcher. Ne manquez pas les prochains voyages autour de la confiance et abonnez-vous à cette chaîne ou rendez-nous visite sur notre site web TrustTalk.co ou sur Twitter à [TrustTalkCO](https://twitter.com/TrustTalkCO). Nous sommes impatients de vous revoir.