Nous avons souvent tendance, en France, à opposer la puissance publique et l'initiative privée.

Avertissement *: Souveraine Tech revendique par vocation une approche transpartisane. Seule nous oblige la défense des intérêts supérieurs de notre pays. Nous proposons ainsi un lieu de « disputatio » ouvert aux grandes figures actives de tous horizons. La parole y est naturellement libre et n'engage que ceux qui la prennent ici. Cependant, nous sommes bien conscients des enjeux en présence, et peu dupes des habiles moyens d'influence plus ou moins visibles parfois mis en œuvre, et dont tout un chacun peut faire l'objet, ici comme ailleurs. Nous tenons la capacité de discernement de notre lectorat en une telle estime que nous le laissons seul juge de l'adéquation entre le dire et l'agir de nos invités.*

Camille ROUX est présidente et cofondatrice de THEMIIS, entreprise spécialisée dans la formation des élites militaires étrangères. Cet entretien a été publié le vendredi 27 novembre 2026

1/ On vous présente toujours comme cheffe d'entreprise, mais vous êtes d'abord géographe : votre doctorat est en géographie politique. Qu'est-ce que la géographie vous permet de voir que les stratèges, les militaires et les juristes ne voient pas ?

Je ne suis pas certaine que la géographie me permette de voir ce que les militaires ne voient pas ! Ils en sont au contraire très familiers. Napoléon écrivait au roi de Prusse que « la

politique de toutes les puissances est dans leur géographie ». Et Yves Lacoste a donné à l'un de ses essais un titre devenu célèbre : La géographie, ça sert, d'abord, à faire la guerre.

Pour moi, la géographie apporte trois choses essentielles. D'abord, elle oblige à rester ancré dans le réel. Elle impose une forme de pragmatisme : on peut élaborer les stratégies les plus brillantes, mais on ne négocie ni avec le relief, ni avec les distances, ni avec les contraintes physiques.

Ensuite, elle apprend à penser en termes de territoires, et pas seulement d'espaces. Un territoire, c'est un espace approprié, vécu, revendiqué, parfois fantasmé. On entre alors dans le champ des représentations, des identités, de l'immatériel. Et c'est souvent là que se jouent les conflits les plus profonds.

Enfin, la géographie permet de se projeter. Elle exige de penser les dynamiques, les flux, les rapports de force et leurs évolutions. Elle permet ainsi de dépasser la simple lecture du monde pour en construire une vision. La géographie m'a surtout appris qu'on ne peut pas mettre efficacement en œuvre une stratégie si l'on ne comprend pas le territoire dans lequel elle s'inscrit, et la représentation que les hommes s'en font.

2/ Vous avez appris le russe aux Langues O'. Qu'est-ce que cette langue vous a appris sur la manière dont un pays pense sa propre souveraineté, et que nous ne comprenons toujours pas ?

J'adore la langue russe. Sa musicalité, sa logique, sa construction, sa richesse et sa complexité. Apprendre une langue, c'est accéder à quelque chose de très intime : l'âme d'un pays, presque les tripes d'un peuple. Une de mes professeures aux Langues O' nous disait, avec beaucoup d'ironie : « Les Russes ont tellement réfléchi à leur langue qu'ils n'ont pas eu le temps de penser à l'organisation de leur pays ! » Au-delà du trait d'humour, le russe est une

langue exigeante, qui ne se laisse pas facilement apprivoiser. Il faut travailler dur, accepter ses subtilités, et s'approprier ses mécanismes de pensée. Je crois qu'il en va de même pour comprendre la Russie.

Ce que nous avons parfois du mal à saisir, c'est à quel point la souveraineté russe s'inscrit dans une histoire longue, dans un rapport particulier à l'espace, à la sécurité, à la puissance et à la profondeur stratégique. Cela ne justifie évidemment pas les choix du pouvoir russe, mais cela aide à comprendre les représentations qui les sous-tendent. Comprendre un pays ne signifie pas lui donner raison. C'est simplement se donner les moyens de ne pas se tromper sur lui.

3/ Pour une géographe, quelle est la carte qui vous a le plus trompée ?

La mienne ! Et je m'en souviens très bien. Pendant mon doctorat en géographie politique, je devais évidemment produire des cartes. À l'époque, je maîtrisais assez mal les logiciels de cartographie. J'avais donc réalisé une carte à la main, avec beaucoup d'application et manifestement un peu trop de liberté géographique. Un professeur l'avait immédiatement remarqué et m'avait lancé : « Votre oléoduc, là, il passe très haut dans une montagne ! » J'ai retenu la leçon.

Plus sérieusement, les cartes qui m'intéressent le plus sont les cartes mentales. Celles que les individus et les peuples portent dans leur tête. Comment se représentent-ils leur pays, leurs frontières, leur aire culturelle, leur voisinage ? Où situent-ils leur centre et leurs périphéries ? Ces représentations sont parfois très éloignées de la géographie officielle, mais elles sont déterminantes pour comprendre notamment les comportements politiques. La carte la plus intéressante n'est pas toujours celle qui représente le monde tel qu'il est, mais celle qui révèle le monde tel que les hommes le perçoivent.

4/ Que leur transmet-on au juste ? Une méthode, une doctrine, ou une manière de voir le monde qui reste la nôtre ?

Nous leur transmettons avant tout des méthodes et des capacités : anticiper, planifier, décider, conduire et évaluer des opérations complexes, souvent multidimensionnelles. Il s'agit de renforcer leur capacité à penser et à agir dans des environnements où les dimensions militaires, politiques, diplomatiques et humaines sont étroitement imbriquées.

Mais il serait naïf de prétendre qu'une formation est totalement neutre culturellement. La manière dont on pense le commandement, la prise de décision, le rapport à la hiérarchie, à la puissance ou à une armée partenaire n'est pas identique à Paris, à Pékin ou à Washington.

La question est donc moins de transmettre une vision du monde que de savoir ce que l'on en fait. Notre métier n'est pas de reproduire à l'étranger une école de guerre française ou un CHEM (NB : centre qui forme les futurs généraux). Il consiste à mettre des méthodes et des expériences au service d'une réalité nationale différente, avec ses propres contraintes, sa culture stratégique et ses priorités. Nous ne formons pas des officiers pour qu'ils pensent comme nous, mais pour qu'ils puissent mieux penser et décider par eux-mêmes.

5/ Dans ce métier, qu'est-ce qu'un État ne doit jamais confier à un formateur étranger, y compris à vous ?

Je serais tentée de vous répondre : rien, par principe. Tout dépend de la confiance qui s'est construite entre les parties et du mandat confié. Notre métier touche à des sujets extrêmement sensibles. Il est exigeant, parfois rude, mais c'est aussi, paradoxalement, un métier de grande délicatesse. Il repose sur une confiance qui se construit lentement et peut se perdre en une seconde. J'aime dire que la confiance est une arme à un coup. Au premier faux pas, vous êtes mis dehors. Et c'est parfaitement légitime.

Cela ne signifie pas qu'un État doive renoncer à ses prérogatives souveraines. Certaines décisions, certains arbitrages et certaines responsabilités doivent naturellement lui appartenir exclusivement. Mais la question essentielle n'est pas tant ce qu'un État peut partager avec un partenaire étranger que la manière dont ce partenaire respecte la confiance qui lui est accordée. Dans notre métier, la discrétion, la loyauté et le respect absolu de la souveraineté du client ne sont pas des qualités accessoires. Ce sont les conditions mêmes de notre existence.

6/ Quelle est la mission que vous avez refusée, et pourquoi ?

Je ne citerai pas de mission précise, par respect pour la confidentialité de mes échanges avec mes clients. Mais je peux vous dire sur quels critères je pourrais refuser une mission.

Je ne souhaite pas que la formation serve de caution à un objectif qui serait contraire à nos principes, ni qu'elle se réduise à une opération d'affichage sans réelle volonté de transmettre des compétences. Il faut également savoir reconnaître les situations dans lesquelles les conditions de confiance, de sécurité ou d'indépendance professionnelle ne sont pas réunies.

Dans notre métier, on travaille dans des environnements parfois complexes, où les choses sont rarement entièrement blanches ou noires. Cela impose du discernement, pas de la naïveté. Savoir dire non est aussi une manière de protéger ce que l'on construit.

7/ Qu'est-ce que les officiers que vous avez formés vous ont appris, que l'École de guerre n'enseigne pas ?

Ils m'ont appris qu'il faut parler avec tout le monde. Absolument tout le monde. Y compris avec ceux que l'on considère comme des parias, des adversaires infréquentables ou des acteurs que l'on préférerait ignorer. Dans certains pays,

cette nécessité n’est pas une posture intellectuelle, c’est une réalité quotidienne. Quand on cherche à stabiliser un territoire, à prévenir une escalade ou simplement à rétablir un dialogue, on ne peut pas toujours choisir ses interlocuteurs.

Nos formations occidentales nous apprennent beaucoup sur les alliances, les partenariats, les cadres institutionnels. Mais le terrain rappelle une chose essentielle : il faut parfois parler à ceux avec lesquels on est en désaccord profond. Dialoguer n’est pas cautionner. Et refuser de parler à quelqu’un ne le fait pas disparaître pour autant. C’est une leçon de pragmatisme et, au fond, d’humilité.

8/ Votre métier se situe exactement entre l’aide à l’autonomie et l’influence. Où passe la frontière, et qui la trace : vous, vos clients ou vos commanditaires ?

Je ne suis pas certaine qu’il faille raisonner en termes de frontière. Je vois plutôt un rapport de causalité. L’autonomie stratégique est une condition de la souveraineté. Et la souveraineté, c’est la capacité à décider et à agir librement en fonction de ses propres intérêts, sans se soumettre à la volonté ou aux pressions d’un tiers. C’est précisément cette liberté d’action qui permet ensuite à un État de se projeter et d’exercer une influence.

Former des élites militaires, c’est nécessairement participer à une logique d’influence. Il serait hypocrite de prétendre le contraire. On transmet des méthodes, des pratiques, une culture professionnelle, et inévitablement une certaine manière d’appréhender le monde.

Mais il existe une différence fondamentale entre influencer et imposer. Pour moi, la limite est franchie lorsque la formation crée une dépendance au lieu de développer une capacité autonome de décision. La réussite d’une formation, c’est le jour où celui que vous avez formé n’a plus besoin de vous.

C’est peut-être paradoxal commercialement, mais c’est précisément ce qui fait la valeur de notre métier.

9/ Le marché de l’influence par la formation des élites militaires est disputé par la Russie, la Chine, la Turquie et les pays du Golfe. Que proposent-ils que nous ne savons pas, ou plus, proposer ? À moins qu’il s’agisse du contraire ?

Je crois justement qu’il faut inverser la question : qu’avons-nous de différent à proposer ? Et surtout, qu’avons-nous intérêt à préserver dans notre manière de travailler ?

Tous ces acteurs ne poursuivent pas les mêmes objectifs et n’emploient pas les mêmes méthodes. La Russie, notamment à travers le modèle Wagner et ses prolongements, a développé dans plusieurs pays une offre sécuritaire fondée sur une logique transactionnelle : une protection immédiate, parfois en échange de concessions économiques, d’accès aux ressources ou de leviers d’influence politique. C’est une logique qui peut devenir prédatrice.

La Chine s’inscrit davantage dans le temps long. Elle développe des relations structurelles, combine infrastructures, équipements, financements et formation, et cherche à installer durablement ses standards et ses réseaux. Le risque, pour les pays partenaires, est celui d’une dépendance progressive, parfois difficile à défaire. Mais il serait réducteur de considérer toutes les coopérations chinoises comme une mise sous tutelle.

La France dispose d’autres atouts : une longue tradition de formation militaire, une expertise reconnue en matière de planification et de conduite des opérations, une culture de la réflexion stratégique et, surtout, la capacité de proposer une formation exigeante qui ne se limite pas à la transmission de procédures.

Mais il y a un point sur lequel nos concurrents ont parfois

une longueur d'avance : ils assument pleinement leur logique de puissance. Leurs entreprises et leurs opérateurs bénéficient souvent d'un soutien étatique très affirmé, dans le cadre de stratégies d'influence coordonnées et de long terme. Nous avons souvent tendance, en France, à opposer la puissance publique et l'initiative privée, comme si la seconde ne pouvait pas contribuer à la première. C'est une erreur. La compétition internationale ne se joue pas seulement entre États, mais entre des écosystèmes entiers. Nous n'avons pas nécessairement besoin de copier nos concurrents. Nous avons besoin d'assumer nos propres forces et de mieux les organiser.

10/ Que reste-t-il de l'influence française en Afrique quand l'uniforme est parti ? La salle de classe est-elle devenue le dernier terrain de présence ?

L'influence française en Afrique a considérablement diminué dans plusieurs pays. Les causes ont été abondamment analysées : transformations politiques, évolutions générationnelles, nouvelles aspirations souverainistes, concurrence internationale, mais aussi erreurs françaises. Je ne vais pas refaire ici toute cette histoire.

En revanche, je crois profondément à la puissance de la formation. La formation est une arme d'influence massive, au sens le plus durable du terme. Elle crée des liens humains, des références communes, des habitudes de travail, une compréhension réciproque. Et ces liens peuvent survivre aux changements de gouvernement, aux crises diplomatiques et au départ des forces militaires.

Mais attention : il ne faudrait pas considérer la salle de classe comme le dernier bastion d'une présence française qu'il faudrait préserver à tout prix. Ce serait précisément reproduire une logique dont beaucoup de partenaires ne veulent plus. Les États africains souhaitent diversifier leurs partenariats, développer leurs propres capacités et choisir librement ceux avec lesquels ils travaillent. Il faut

l’entendre. L’influence ne se décrète pas. Elle se construit, et surtout elle se mérite. La vraie question n’est pas de savoir comment rester présents, mais comment rester pertinents.

11/ Une partie de vos programmes passe par des financements européens. Exerce-t-on la même influence quand on forme au nom de l’Europe et quand on forme au nom de la France ? Vos stagiaires font-ils la différence ?

Il faut d’abord distinguer deux types d’activités chez THEMIIS, qui correspondent à des logiques différentes. Nos programmes de formation militaire destinés aux États et aux armées étrangères sont financés directement par ces États. Ils en sont les commanditaires et conservent la maîtrise de leurs priorités. Nous concevons les programmes main dans la main avec eux, en fonction de leurs besoins opérationnels, de leur environnement stratégique et de leurs objectifs. Nous ne formons donc ni au nom de la France ni au nom de l’Union européenne. Nous intervenons en tant qu’entreprise spécialisée, avec une expertise et des méthodes, pour accompagner des États souverains dans le renforcement de leurs capacités.

Parallèlement, nous mettons également en œuvre des programmes de sécurité et de développement, seuls ou en consortium avec d’autres opérateurs, qui peuvent être financés par l’Union européenne. Dans ce second cas, le cadre institutionnel et les objectifs du financement sont naturellement différents. Mais là encore, l’action doit être construite avec l’État bénéficiaire, à partir de ses priorités.

Dans tous les cas, les stagiaires ou les bénéficiaires font la différence entre une initiative française, européenne ou directement financée par leur propre État. Ils savent parfaitement identifier leurs partenaires. Mais au quotidien, ce qui compte pour eux est souvent beaucoup plus concret : la

qualité des intervenants, la pertinence des enseignements et leur capacité à répondre à des problèmes réels. Un financement donne un cadre. Ce sont les compétences transmises et la qualité de la relation qui créent la confiance.

12/ Le numérique a changé votre métier : la formation de défense se fait de plus en plus à distance. Quand un état-major se forme sur une plateforme, qui l'héberge, qui voit qui a suivi quel module, et qui peut couper l'accès ?

Je nuancerai d'abord votre constat. Pour notre part, nous formons encore quasi exclusivement en présentiel, et c'est un choix assumé. Nos formateurs se déplacent in situ dans les centres de formation de nos clients, au plus près des réalités des officiers du pays concerné. Nous utilisons évidemment des outils numériques, et nous avons intégré l'intelligence artificielle à nos programmes, mais nous restons profondément attachés à la relation humaine.

La formation d'un officier supérieur ne se résume pas à l'acquisition de connaissances. Elle repose aussi sur l'échange, la confrontation des idées, le débat, parfois même le désaccord. C'est dans ces moments que se construit une véritable réflexion stratégique. Il existe également des impératifs évidents de confidentialité et de sécurité.

Quant à la question de l'hébergement des plateformes, de la maîtrise des données et des droits d'accès, elle est absolument fondamentale. Elle devrait être posée avant même le choix d'un outil. Qui détient les données ? Qui peut y accéder ? Sous quelle juridiction ? Et que se passe-t-il si le fournisseur décide, ou se voit contraint, de suspendre le service ? On ne peut pas former des responsables militaires à maîtriser leur environnement stratégique tout en négligeant la maîtrise de leur environnement numérique.

13/ Peut-on enseigner l’autonomie stratégique avec des outils numériques qui n’en ont aucune ?

Ce serait paradoxal, mais oui ! À condition de bien distinguer l’utilisation d’un outil de la dépendance à cet outil.

L’autonomie stratégique ne signifie pas l’autarcie. Aucun État, aucune armée, aucune entreprise ne maîtrise seule l’intégralité des technologies qu’elle utilise. La question est donc moins de savoir si un outil est étranger que de comprendre le degré de dépendance qu’il crée. Un outil numérique peut être extrêmement performant et parfaitement utile, sans pour autant être souverain. Tout l’enjeu est de savoir ce que l’on accepte de lui confier, quelles données il traite, quelles décisions il influence et quelles solutions de repli existent.

C’est particulièrement vrai pour l’intelligence artificielle. Elle ouvre des perspectives considérables en matière d’analyse, de simulation et d’aide à la décision. Mais elle ne doit pas devenir un substitut au jugement humain, encore moins dans le domaine militaire. Il faut former les cadres à utiliser ces technologies, mais aussi à en comprendre les limites, les biais et les vulnérabilités. La souveraineté, ce n’est pas nécessairement posséder tous ses outils. C’est conserver la capacité de choisir, de contrôler et, si nécessaire, de s’en passer. Et c’est peut-être précisément parce que nous utilisons des technologies dont nous ne maîtrisons pas toujours toutes les composantes que nous devons enseigner l’autonomie stratégique avec encore plus d’exigence.

14/ Pour les États que vous accompagnez, la dépendance numérique compte-t-elle parmi les sujets de souveraineté, ou leurs urgences sont-elles ailleurs ? Et qu’est-ce que cette hiérarchie dit de la nôtre ?

Cela dépend évidemment des États, de leur situation géopolitique et des menaces auxquelles ils sont confrontés.

Certains font face à des guerres, à des guérillas, à des menaces terroristes ou à des enjeux immédiats de stabilité territoriale. Quand votre priorité quotidienne est de protéger vos populations, de sécuriser vos frontières ou de maintenir la cohésion de vos forces, la hiérarchie des urgences n'est pas nécessairement la même que dans un pays européen. Cela ne signifie pas que ces États ignorent les enjeux de souveraineté numérique. Simplement, ils doivent parfois arbitrer entre des risques immédiats et des dépendances de long terme. Et cette hiérarchie des priorités devrait nous interroger.

En Europe, nous avons longtemps bénéficié d'un environnement relativement protecteur, qui nous a peut-être conduits à sous-estimer certaines dépendances technologiques. Nous avons privilégié la performance, la facilité d'accès et l'efficacité économique sans toujours mesurer les conséquences stratégiques de nos choix. Notre problème n'est pas d'avoir découvert la souveraineté numérique trop tard. C'est de ne pas en avoir tiré toutes les conséquences assez tôt.

15/ Si vous deviez concevoir un programme pour nos cadres supérieurs, civils ou militaires, quel serait le premier module, celui qu'ils croient ne pas avoir besoin de suivre ?

Je me garderais bien de prétendre que nos cadres supérieurs pensent ne pas avoir besoin de se former ! Ceux que je rencontre sont au contraire souvent très curieux, ouverts et conscients de la nécessité d'actualiser leurs connaissances. Mais si je devais concevoir un premier module, je le consacrerais à l'identification et à l'interprétation des signaux faibles.

Nous vivons dans des organisations qui produisent énormément d'informations, d'analyses, de tableaux de bord et de prévisions. Pourtant, nous avons parfois du mal à accorder suffisamment d'attention à ce qui ne rentre pas dans nos modèles. Les signaux faibles sont souvent dérangeants. Ils

contredisent les hypothèses dominantes, bousculent les certitudes ou paraissent trop marginaux pour justifier une décision.

Or, les grandes ruptures stratégiques ne surviennent pas toujours sans prévenir. Elles sont parfois précédées d'indices que nous n'avons pas su voir, ou que nous avons préféré minimiser. Je travaillerais donc sur la capacité à questionner les évidences, à écouter les analyses dissidentes et à envisager des scénarios qui nous semblent improbables. Le plus difficile n'est pas toujours de prévoir l'imprévisible. C'est d'accepter de voir ce qui dérange nos certitudes.

16/ Vous êtes réserviste et ancienne auditrice de l'IHEDN. Dans ce miroir, qu'est-ce que la France devrait apprendre de la manière dont les autres pays forment leurs élites ?

La France bénéficie d'une excellente réputation en matière de formation militaire et stratégique. Nous disposons d'institutions de très grande qualité, d'une tradition intellectuelle solide et d'une expertise reconnue. Il ne s'agit donc pas de remettre en cause ce qui fonctionne.

En revanche, nous devons mieux comprendre que les autres États ne souhaitent pas nécessairement reproduire nos modèles. Ils veulent construire leurs propres capacités, selon leur histoire, leurs contraintes, leur culture stratégique et leurs ambitions. La coopération ne peut plus consister à exporter un modèle français clé en main, aussi excellent soit-il. Il faut savoir transmettre sans reproduire, accompagner sans diriger et, surtout, accepter que nos partenaires puissent faire des choix différents des nôtres.

Je pense également que nos formations gagneraient à intégrer davantage d'approches disruptives, de confrontations avec des expériences étrangères et d'interactions avec le monde de l'entreprise. La frontière traditionnelle entre les prérogatives régaliennes de l'État et les capacités du secteur

privé se déplace chaque jour. Dans les domaines du numérique, du spatial, de l'intelligence artificielle, de la cybersécurité ou encore de l'innovation de défense, les entreprises sont devenues des acteurs stratégiques à part entière. Nous devons en tirer les conséquences dans la formation de nos élites. L'État conserve la responsabilité de la décision souveraine, mais il n'a plus le monopole des compétences qui permettent de l'éclairer.

17/ On vous demande toujours ce que fait THEMIIS. Quelle est la question que personne ne vous pose, et quelle en serait la réponse ?

Il y en a un certain nombre ! Mais je crois que celle que j'aimerais entendre serait : « Qu'est-ce qui vous rend le plus fière dans ce métier ? » Et ma réponse serait probablement assez éloignée de ce que l'on imagine. Ce ne sont pas nécessairement les contrats remportés, les pays dans lesquels nous intervenons ou le niveau hiérarchique des officiers que nous formons.

Ce qui me rend fière, c'est de voir une équipe d'officiers s'approprier des méthodes, développer sa propre réflexion, gagner en confiance et en capacité de décision. C'est aussi de voir des relations professionnelles se transformer, au fil des années, en véritables liens de confiance, voire d'amitié.

Notre métier est discret. Nous ne sommes pas ceux qui prennent les décisions, ni ceux qui conduisent les opérations. Nous travaillons en amont, dans un temps long, avec des résultats qui ne sont pas toujours immédiatement visibles. Et c'est précisément ce qui me plaît. Nous ne sommes pas là pour être au premier plan. Nous sommes là pour permettre à d'autres de mieux exercer leurs responsabilités.

18/ L'œuvre artistique qui symbolise le mieux votre vie.

Au-dessus de la ville, de Marc Chagall. Pour ses couleurs,

d’abord. Et pour cette liberté extraordinaire de faire voler les personnages au-dessus des villes, de s’affranchir de la pesanteur et des conventions. J’aime chez Chagall cette façon de mêler le réel et le rêve, la légèreté et la profondeur, l’enracinement et l’évasion. Ses personnages ont des racines, mais ils n’ont pas renoncé à voler. Je crois qu’il faut garder cette capacité à s’émerveiller, à rêver, à sortir du cadre, même lorsque l’on évolue dans des univers particulièrement sérieux et exigeants. Avoir les pieds sur terre n’interdit pas d’avoir la tête dans les nuages. Et pour une géographe, c’est plutôt une belle manière de voir le monde !

19/ Un adage auquel votre parcours est toujours demeuré fidèle.

Celui de René Char, sans hésitation : « Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque. À te regarder, ils s’habitueront. » Je trouve cette phrase magnifique. Elle dit tout à la fois l’audace, la liberté, la volonté et cette nécessité de ne pas attendre que les autres vous autorisent à suivre votre propre chemin. Elle m’accompagne depuis longtemps. Et je crois qu’elle résume assez bien ma manière d’aborder la vie, aussi bien personnelle que professionnelle. Il faut savoir saisir les occasions, assumer ses choix, prendre des risques et ne pas passer trop de temps à chercher l’approbation des autres. À force d’avancer, on finit par rendre possible ce qui paraissait improbable.

20/ Un conseil à ne prodiguer qu’à ceux qui le méritent.

N’écoutez jamais ceux qui passent leur temps à vous expliquer pourquoi ou comment vous ne devriez pas faire quelque chose. Écoutez ceux qui vous apportent une contradiction intelligente, ceux qui vous obligent à réfléchir davantage. Ils sont précieux. Mais méfiez-vous de ceux qui confondent leur propre peur avec les limites de ce qui est possible. Et surtout, ne laissez jamais les autres décider à votre place de ce dont vous êtes capable.