

**DISCOURS**  
**DU GENERAL D'ARMÉE THIERRY BURKHARD,**  
**CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES**

Paris, le 14 octobre 2021

*Vous trouverez ci-dessous le discours du général d'armée Thierry Burkhard, chef d'état-major des armées, devant la 29<sup>e</sup> promotion de l'École de guerre.*

*Seul le prononcé fait foi.*

Bonjour à tous,

Je veux d'abord vous dire le plaisir qui est le mien d'intervenir ce matin devant vous, aujourd'hui stagiaires à l'École de guerre, demain forces vives de nos états-majors et de nos unités, après-demain grands chefs de nos armées.

En guise d'introduction, je voudrais vous lire un extrait du livre d'André Beaufre, *Le drame de 1940*. En mai-juin 1940, Beaufre est capitaine, officier d'état-major affecté au Grand Quartier Général. Il écrit : « *De l'épreuve atroce de 1940 (...) retenons la leçon la plus précieuse : l'humanité et les nations ne sont que les jouets du destin, si elles n'ont pas su prévoir la montée des périls ni intervenir à temps pour les conjurer. Elles ne peuvent le faire que si elles ont su préparer les élites indispensables pour tenir ferme la barre au milieu des tempêtes et redresser la route hors des courants mortels.* »

Vous n'êtes certes pas affectés dans un Grand Quartier Général, et nous ne sommes plus organisés de la même manière, néanmoins, aujourd'hui comme hier, il est plus que jamais vital d'anticiper et d'agir, et pour cela, de préparer les élites.

Dans ce monde toujours plus stratégique, ce n'est pas faire injure aux auditeurs civils qui sont présents ici que de dire que le rôle des armées va perdurer. Dans la préparation de l'avenir, des élites, l'École de guerre joue un rôle fondamental. Nous devons d'ailleurs nous réjouir de son existence : il serait probablement très difficile aujourd'hui d'envisager de créer un établissement comme celui-là *ex nihilo*, pour consacrer un an de la carrière de nos officiers à leur formation.

Pour jouer son rôle, l'École de guerre a de nombreux atouts. Elle est d'abord un établissement envié, qui n'a pas d'équivalent dans la fonction publique, et qui inspire aujourd'hui. Elle constitue le premier rendez-vous interarmées dans votre parcours – hors théâtres d'opération pour une partie d'entre vous –, ce premier temps de brassage et d'échange indispensable qui constitue la première richesse de votre formation ici.

Elle s'appuie ensuite, outre son caractère interarmées, sur son ouverture à des stagiaires étrangers, 85 officiers cette année, que je salue, mais aussi – et c'est un peu plus récent – à des auditeurs et des auditrices, au nombre de 45, et que je salue également. La diversité et la richesse de vos origines constituent une reconnaissance de notre enseignement militaire supérieur. Votre culture, votre vécu, vos savoir-faire, vos savoirs, qui découlent de votre parcours antérieur, sont autant d'atouts précieux pour les travaux et les réflexions qui seront conduits ici cette année.

Enfin, je veux ici souligner l'action de l'encadrement, sous la direction du général Vigilant. Toutefois, après avoir décrit les atouts de l'École de guerre, je veux insister sur le fait que rien ne se fait, rien ne s'obtient sans travail et sans peine. La manière dont vous allez profiter de cette année, en étant acteur de votre formation, est la clé pour que l'École de guerre et le principe même de cette formation en cours de carrière perdurent. Vous avez la responsabilité de valoriser l'enseignement que vous recevez ici.

Mon intervention comportera trois parties. Je vous donnerai d'abord une appréciation de situation sur les opérations que nous menons actuellement. Je développerai ensuite les grandes lignes de ma vision stratégique et je terminerai en vous disant ce que les armées attendent de vous.

\*

\* \*

Il faut être conscient – mais vous le savez, vous qui étiez pour certains déployés en opération il y a quelques semaines – que la mission des armées comporte deux volets.

La mission des armées consiste d'abord à **protéger la France et les Français contre la dangerosité du monde**. Ce volet est pour nous le plus structurant : celui sur lequel nous n'aurons jamais le droit de ne pas être au rendez-vous si le besoin se présente. Nous sommes finalement assez souvent amenés, par le biais de nos opérations, à protéger les Français contre la dangerosité du monde.

Le second volet est la **contribution à la protection des Français face à la dangerosité du quotidien**. Cette dangerosité du quotidien est quelque chose qui – beaucoup plus que la dangerosité du monde – parle aux Français. La dangerosité du monde est somme toute assez loin des préoccupations quotidiennes de nos concitoyens, et d'ailleurs certains préfèrent ne pas la voir. La dangerosité du quotidien est à l'inverse quelque chose qui les marque profondément. C'est le terrorisme, la crise sanitaire ou les catastrophes naturelles. Ne nous leurrions pas : non seulement notre métier est de contribuer à la protection face à la dangerosité du quotidien mais en plus, c'est à travers ces missions que les Français perçoivent le mieux ce qu'est le rôle des armées. En clair, le jour où les Français ne percevront plus à quoi servent leurs armées, c'est l'existence même des armées qui sera remise en cause. Notre implication sur ce second volet, certes moins structurant, est capitale. Il nous faut donc la mettre en valeur, en lien notamment avec la représentation nationale.

Pour ce qui concerne la dangerosité du monde, nous avons conduit cet été l'opération **Apagan**. Suite à la chute très rapide de Kaboul, nous avons conduit une opération d'évacuation de ressortissants en étroite coordination avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères – qui est menant pour ce type de mission – et le ministère de l'Intérieur, mais également et surtout avec nos Alliés. Nous avons évacué près de 3000 personnes par pont aérien, entre Kaboul, la BA 104 aux Émirats Arabes Unis (EAU) puis Paris. Cela représente entre autres 26 rotations d'avion de transport tactique et 16 rotations d'avion de transport stratégique en 13 jours.

Le premier enseignement d'Apagan est la réactivité des armées, en plein été qui plus est. Il n'y a là aucun hasard. Si l'on n'a pas un dispositif d'alerte, avec des unités préparées, aux savoir-faire maîtrisés, et même au-delà des capacités supplémentaires prêtes, on ne peut pas réagir à l'urgence. La réactivité repose sur les unités en métropole et sur les forces prépositionnées. Le second enseignement est que nous avons pleinement bénéficié des résultats de la loi de programmation militaire (LPM). On peut certes remonter un peu plus loin que la dernière LPM pour l'A400M, mais le MRTT est une excellente illustration. Si nous avions dû conduire cette opération avec nos vieux Transall ou KC135, nous n'aurions pas connu le même succès. Aucune mission n'a été remise en cause du fait de difficulté de disponibilité opérationnelle. Troisième enseignement : la BA 104 aux EAU a joué un rôle clef car les autorités émiriennes nous ont accordé toutes les facilités nécessaires pour l'opération. C'est là la preuve de l'importance de nos partenariats stratégiques.

Autre opération : **Barkhane**, qui est aujourd'hui dans une phase d'adaptation, suite à la décision du président de la République. La première motivation de cette décision, c'est la volonté du chef des armées de sortir d'une situation qui peut être perçue comme une forme d'immobilisme et dont certains pays peuvent se contenter. Il n'est pas de la responsabilité de la France de rester en première ligne seule face à un sujet qui dépasse largement le seul volet militaire. Il est de ma responsabilité de veiller à ce que l'évolution de l'opération soit cohérente avec l'efficacité opérationnelle des armées. La seconde raison est la volonté du président, après huit ans d'opération, d'impliquer davantage les gouvernements et les armées locales.

Pour ce qui concerne cette adaptation, il ne s'agit évidemment pas de partir. La France assume ses responsabilités, ce d'autant plus qu'elle a convaincu un certain nombre de pays européens de s'engager. Il s'agit de rééquilibrer les missions, en diminuant – et à terme en stoppant – l'engagement direct et en allant vers un partenariat de combat, autrement dit uniquement en appui des unités locales, en les accompagnant si nécessaire. Les forces partenaires auront un rôle clé, puisque ce sont elles qui décideront du rythme de leurs engagements. Le volet réassurance demeure, essentiellement mis en œuvre à partir de nos moyens aériens. Ensuite, nous allons conserver et même développer notre action de coopération. Il s'agit là d'un volet fondamental, que nous souhaitons diversifier notamment vers la construction d'une véritable capacité de troisième dimension, qui est importante et pourrait changer la donne. Nos partenaires locaux en sont capables. Pour sa part, la partie lutte antiterroriste ne changera pas et reste une priorité.

Tout cela se traduit par un redéploiement dans la région, avec la restitution des emprises de Kidal et Tessalit dans un premier temps, de Tombouctou dans un second temps. Ce

redéploiement constitue un véritable tour de force logistique, que nous sommes capables d'accomplir. Nous devons également être capables de dire que cela ne va pas de soi, et que gagner face à un adversaire qui veut également gagner n'est jamais simple. Ce redéploiement sera achevé d'ici la fin de l'année, et nous nous rétablirons dans une zone Gossi-Gao-Ménaka, le long des frontières du Niger et du Burkina-Faso.

Dans ce cadre, commandée aujourd'hui par un général français, demain par un colonel suédois, **Takuba** sera l'unité intégrée à Barkhane, chargée de conduire le partenariat militaire de combat avec les forces armées maliennes. Dans cette mission qui fonctionne bien, la France se confronte aux enjeux liés au fait d'assumer la fonction de nation-cadre. Cela n'est pas simple et certains imaginent volontiers qu'à accueillir une section estonienne, on pourrait retirer une section française. Ça n'est pas le cas, au contraire : accueillir des détachements étrangers, c'est leur fournir les systèmes de commandement et organiser leur soutien. On a même finalement un coût supplémentaire pour les armées. En revanche, en termes de levier diplomatique et de retour sur investissement vis-à-vis de l'Europe, les gains sont très importants. Takuba est donc une mission qui bénéficie au niveau national plus qu'au niveau militaire. Quoi qu'il en soit, Takuba – qui tourne aujourd'hui quasiment à un régime de croisière – constitue les prémices d'un esprit de défense européen, d'une vision commune sur les opérations, avec des pays du Nord qui s'engagent en Afrique parce que la sécurité de l'Europe se joue aussi au-delà de nos frontières périphériques. La manière dont nous nous redéployons doit donc préserver Takuba et « l'esprit Takuba ».

On pourrait imaginer que d'ici la fin de l'année, nous aurons achevé cette adaptation. En fait, la première victime de la guerre est toujours le plan et vous savez que les relations franco-maliennes sont compliquées aujourd'hui par un certain nombre de crispations. Comment l'interpréter ? Il n'existe plus aujourd'hui de « petites opérations » ou de crises qui soient déconnectées de la situation mondiale. Les grands compétiteurs sont présents et réduisent notre liberté d'action en proposant des cartes supplémentaires aux acteurs locaux.

Dernier point sur ces opérations qui s'inscrivent dans le cadre de la protection face à la dangerosité du monde : les **missions de réassurance** sur les flancs Nord & Est de l'Europe. Je pense à EfP, à EaP, aux déploiements navals et aux exercices multinationaux notamment. Tout cela représente la détermination de la France à prendre toute sa part dans la défense de l'Europe et sa crédibilité comme allié au sein de l'OTAN. En outre, ces missions permettent d'axer notre préparation opérationnelle et notre entraînement sur des opérations de haute intensité.

Sur le volet de la dangerosité du quotidien, nous avons conduit, comme chaque été, la mission **Héphaïstos**. Mission d'une ampleur limitée en termes de moyens, mais à la fois indispensable et visible, qui consiste à participer à la lutte contre les feux de forêt, en appui des formations militaires de la sécurité civile et des sapeurs-pompiers. Elle a vu l'engagement d'une cinquantaine de soldats, qui ont contribué à lutter contre près de 150 feux.

**Résilience** a vu la mise en place en août d'un module militaire de réanimation (MMR) d'une vingtaine de lits aux Antilles, armé par le Service de santé des armées (SSA) et l'armée de Terre. La situation s'étant améliorée, ce MMR vient d'être fermé. En métropole, le SSA et les armées ont mis en œuvre plusieurs centres de vaccination, en hôpital interarmées ou sous la

forme de pôles militaires de vaccination (PMV). Au 1<sup>er</sup> septembre, les armées avaient réalisé 1 million d'injections au sein des HIA ou des PMV. Parallèlement, au 1<sup>er</sup> octobre, la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris et le Bataillon des marins-pompiers de Marseille ont réalisé près de 1,4 million d'injections, ce qui est tout à fait exceptionnel.

Ces exemples montrent que toutes nos opérations doivent s'inscrire dans le cadre d'enjeux stratégiques : nous ne pouvons plus nous permettre de faire des choses « gratuitement ». Sur le volet dangerosité du quotidien, il s'agit de maîtriser le niveau d'engagement, au risque d'être consommés sur les missions les plus visibles. Ainsi, les armées ne peuvent pas engager des MMR partout, elles n'en ont tout simplement pas les moyens.

\* \*

J'en arrive maintenant à la vision stratégique, et tout d'abord le contexte de son élaboration. Il faut à mon sens prendre trois éléments en compte.

Le premier est celui de la **transformation du contexte stratégique**, que vous connaissez bien pour l'étudier ici à l'École de guerre. Tout d'abord, nous évoluons dans un monde tripolaire, avec les États-Unis, la Chine et la Russie. Il s'agit là d'une situation inédite, d'autant plus qu'il existe une forte interdépendance économique entre les deux majeurs. En outre, le réarmement, qui n'est pas un phénomène nouveau, est désormais bien établi et généralisé, et surtout marqué par une volonté d'emploi de la force assumée par un nombre croissant d'acteurs, qui considèrent le rapport de force comme le mode de résolution des frictions.

Ensuite, il faut prendre en compte la **présence croissante des grands compétiteurs** sur nos théâtres d'opération, avec la Russie, la Chine mais également la Turquie et l'Iran. Ces pays affichent une véritable désinhibition vis-à-vis de l'emploi de la puissance militaire. Au niveau tactique et opératif, cela se traduit par davantage d'interactions, de frictions, voire de risques d'escalade. Au niveau stratégique, notre liberté d'action est contrainte. Bref, nous évoluons dans un monde où les interactions sont davantage de portée stratégique et nous imposent de les appréhender au bon niveau.

Le troisième élément est l'ambition du président de la République, qui positionne la **France comme « puissance d'équilibre »**. Pour les armées, face à nos grands compétiteurs, être puissance d'équilibre est à la fois complexe et exigeant. Cela implique par exemple d'être offensif – car si l'on est attentiste, on n'a ni puissance ni équilibre – en dépit d'un rapport de force souvent défavorable. Cela implique également de faire preuve de rapidité dans la saisie d'opportunité, tout en conservant une véritable cohérence sur le long terme. Enfin, il faut savoir être meneur mais également rassembleur : si l'on n'est pas capable de rassembler, on ne peut espérer aller très loin. Vous savez que la France est plus souvent perçue comme meneur, voire individualiste, ce qui nuit à sa capacité à rassembler : c'est un point auquel nous devons être attentifs.

Cette stratégie de puissance d'équilibre portée par le chef des armées constitue le point de départ de ma réflexion : il s'agit de déterminer de quelle manière, par quelles voies et avec

quels moyens les armées contribuent à cette stratégie. L'idée retenue pour la Vision stratégique est donc de gérer la menace la plus probable tout en allant vers la prise en compte dans la durée de la menace la plus dangereuse.

Le constat que nous avons fait est que le continuum « paix-crise-guerre », tel qu'il est décrit depuis la fin de la Guerre froide, ne recouvre plus la réalité des situations auxquelles nous sommes confrontés. Pour appuyer notre positionnement, nous avons imaginé une nouvelle grille de lecture stratégique qui repose sur le **triptyque « compétition-contestation-affrontement »**. Il s'agit là d'un référentiel commun pour les armées, que nous n'avons pas la prétention d'imposer. D'autres analyses sont certainement tout aussi pertinentes.

Ces trois états de compétition, contestation et affrontement sont étroitement intriqués : ils peuvent par exemple se superposer ou être contigus sur certains théâtres d'opérations.

La **compétition** entre nations est le mode normal d'expression de la puissance dans tous les domaines : diplomatique, informationnelle, économique, juridique, technologique, industriel, culturel ou encore militaire. C'est d'ailleurs probablement dans le domaine militaire qu'elle est le plus bridée, puisqu'elle s'exprime le plus souvent en dessous du seuil de l'affrontement armé. Elle correspond de fait à une forme de « guerre avant la guerre ». Pour les armées, il faut participer à la connaissance des compétiteurs, proposer des options militaires pertinentes et viables et contribuer à la signification de la détermination de la France dans une stratégie globale cohérente.

On parle de **contestation** lorsqu'un acteur décide de transgresser les règles communément admises. Pour les armées, il s'agit de lever l'incertitude, d'empêcher l'imposition d'un fait accompli et de décourager l'adversaire. Cela exige une très grande réactivité et une vraie capacité d'adaptation au moment de se positionner. C'est la guerre « juste avant » la guerre.

**L'affrontement** survient lorsqu'un acteur, décidant de pousser son avantage et persistant à recourir à la force pour atteindre ses objectifs, provoque une réaction d'un niveau au moins équivalent. Les armées participent à la détection et à la caractérisation des signaux faibles qui permettront d'anticiper la bascule vers l'affrontement avant de faire la guerre. Je ne pense pas qu'il existe aujourd'hui des armées capables de faire cette bascule instantanément. Il faut être capable de livrer et de gagner « la guerre ».

Les stratégies nationales de puissance s'expriment dans un nombre croissant de milieux et de champs, signe d'une **extension de la conflictualité**. Cette extension a trois conséquences principales.

La conflictualité actuelle est particulièrement propice aux **stratégies hybrides** et de contournement, auxquelles recourent volontiers nos compétiteurs, adversaires ou ennemis, suivant l'état dans lequel on se trouve. Il faut être capables de contrer ces stratégies et apprendre à les maîtriser. Nos compétiteurs sont dans la même situation que nous, l'affrontement coûte cher et s'ils parviennent à avancer de manière indirecte, ils veillent à privilégier cette voie. Pour autant, ils maintiennent en permanence un rapport de force qui repose sur la crédibilité. En Crimée, tout le monde savait qui était derrière les « petits hommes verts » et c'est bien ce qui a compliqué le problème et permis le fait accompli.

Seconde conséquence, nous devons **appréhender le monde de manière plus stratégique** : chacune de nos actions s'inscrit dans un contexte global et une stratégie cohérente, en évitant les stratégies d'opposition directe. Ces stratégies sont sans doute culturellement ancrées chez nous, notamment du fait de ces vingt dernières années, marquées par l'approche directe face aux groupes armés terroristes en Afghanistan ou au Sahel. Or, on perçoit bien, dans les milieux physiques traditionnels, dans le cyber ou l'espace exo-atmosphérique, la manœuvre de nos compétiteurs qui cherchent à nous épuiser. Il nous faut donc réfléchir au niveau stratégique pour ne pas systématiser l'approche directe comme seule réponse.

La troisième conséquence est **l'élargissement du spectre de nos besoins capacitaires**. Je pense ici aux choix que nous devons faire. Choisir c'est renoncer, il ne faut donc pas parler « d'éviction » d'un élément au profit d'un autre. Nous avons impérativement besoin de cyber, de renseignement, etc. Il faut donc décider ce à quoi nous pouvons renoncer pour satisfaire ces besoins.

De cette analyse découle **l'ambition des armées françaises** : gagner la guerre avant la guerre, tout en étant apte à s'engager dans un affrontement de haute intensité, ce qui nous renvoie directement à la crédibilité de nos forces.

Je ne détaillerai pas plus avant ces idées, vous pourrez les approfondir avec la diffusion de la vision stratégique, qui interviendra d'ici quelques semaines. Vous devez comprendre que pour gérer la compétition, pour appréhender les crises de manière stratégique, il faut que nous retrouvions une véritable **culture de l'audace et le goût de la prise de risque**. Sans cela, pour une puissance d'équilibre, cela ne suffira pas. Dans notre système, audace et prise de risque sont bridées, nous devons donc travailler autrement. L'état-major des armées initiera cette nouvelle manière de travailler et la diffusera aux armées. Vous serez demain les acteurs de ce « travailler autrement ». Nous nous appuierons davantage sur le *wargaming*, il faudra aller plus vite, se reposer avant tout sur les orientations du chef et non pas travailler à partir du bas. Il y a là un vrai sujet, dont vous serez les acteurs dès l'an prochain.

Trois axes vont nous permettre de développer la vision stratégique.

Le premier est de **renforcer et soutenir la communauté humaine des armées**, sa résilience, ses compétences, sa richesse. Il s'agit là d'un axe assez classique, mais le point clé est d'aller au-delà des mots, sinon c'est inutile.

Le deuxième vise à **développer les capacités et adapter l'organisation des armées** pour conquérir une supériorité multi-milieux et multi-champs. Tout cela doit être fait en opération mais également en état-major. Cela nécessite que nous élargissions considérablement notre champ de vision : les opérations qui étaient conduites par le CPCO étaient des opérations « du bout du segment ». Tout ce qui se passait n'avait d'impact que sur le théâtre. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. À ce titre, la crise COVID, qui est la première vraie crise globale, est riche d'enseignements. Nous avons ainsi immédiatement touché du doigt nos difficultés à prendre des décisions rapidement avec la superposition de plusieurs chaînes de décision. Nous devons donc entre autres améliorer notre manière de travailler en interne et avec les autres ministères, c'est indispensable.

Le troisième axe consiste à **faire de l'entraînement une nouvelle dimension des combats à mener avec nos partenaires**. La préparation opérationnelle, qui se déroule pendant la phase de compétition, contribue directement à la crédibilité des armées françaises en diffusant des messages à destination de nos compétiteurs. En outre, en haute intensité, lorsqu'on est puissance d'équilibre, on ne travaille plus seul.

Je vais maintenant évoquer rapidement ce que sont les attentes des armées envers ce que vous devez être cette année et plus tard au sein des forces et des états-majors.

\* \*

La première chose est **d'avoir le courage des idées et de savoir prendre des risques**.

Gardez en tête cette phrase d'Alvin Toffler : « *Si vous n'avez pas de stratégie, c'est que vous faites partie de la stratégie de quelqu'un d'autre* » ! Celui qui est immobile et qui ne pense pas ne va gêner personne, au contraire : il sera utile à quelqu'un. Nos armées ont donc besoin d'officiers qui ont des idées et qui ont le courage de les exposer. Les meilleurs états-majors arrivent quelques fois à étouffer les bonnes idées parce que les processus sont souvent plus puissants que les bonnes volontés. Ne baissez jamais les bras : les bonnes idées finissent toujours par éclore. Travailler autrement, c'est aussi permettre aux bonnes idées de faire leur chemin, c'est être capable d'atteindre et de convaincre le chef. Toutefois, il faut aussi savoir porter ces bonnes idées et les porter au bon moment.

Il faut ensuite lutter contre la culture de l'aversion au risque. Or notre système est fondamentalement fait pour éviter tout risque. Nous devons absolument sortir de là ! La simplification, c'est d'abord accepter de prendre des risques, chacun à son niveau.

Vous arrivez à un niveau où vous devez être nuancé et équilibré, ce qui ne signifie pas indécis et mou. Vous ne pouvez plus vous permettre de n'avoir que des options tranchées, qui correspondent à ce que vous voyez vous et pas les autres. Il s'agit de trouver le bon positionnement, celui qui vous permettra de prendre et de faire passer la bonne décision ou la bonne idée, au bon moment, en ayant pris l'ensemble de la problématique en compte, et en particulier les contraintes des autres : si cela ne répond qu'à votre besoin, alors cela ne suffira probablement pas.

Vous devez avoir une vision dynamique des sujets : le monde est en mouvement, gérer les choses de manière statique conduit à se priver d'une bonne partie des réponses et assez vite à se bloquer. Il ne faut pas être défensif, en particulier dans la manière dont on exprime notre positionnement, notamment en interministériel. Je vois trop souvent des fiches rédigées ainsi : « notre contribution se limitera à ». Ce n'est pas la bonne manière de le dire : « notre contribution sera... ». Notre contribution n'a pas changé mais notre interlocuteur ne perçoit pas du tout la même chose.

Ensuite, vous devez être des chefs qui décident : vous êtes payés pour ça. Au niveau qui sera le vôtre, si un problème vient jusqu'à vous, c'est probablement que la réponse n'est pas évidente. Sinon, vos subordonnés auraient traité eux-mêmes la question. Il vous revient donc de bien décider : cela signifie décider quelque chose qui sera gérable par vos subordonnés,

qui contribue à réaliser les intentions du chef et surtout pas quelque chose qui sera positif seulement dans votre tableau de pilotage.

Enfin, ne vous méprenez pas sur la loyauté. Vous devez un discours de vérité à vos chefs. Ne mentez jamais ! Veillez à la manière de dire la vérité et à venir avec des solutions. Ne faites pas des fiches qui permettent théoriquement de régler le problème instantanément et qui se révèlent ensuite des catastrophes. Dites ce que vous pensez et votre chef décidera.

**Deuxième chose : avoir des idées demande du travail.** Vous avez la chance cette année de pouvoir prendre un peu de recul, profitez-en. Il n'y a pas d'idées sans lecture et enrichissement personnel. Lisez, cultivez-vous, soyez curieux et échangez : vous devez connaître les besoins de l'autre. Pas d'idées non plus sans une très bonne connaissance de nos armées et de nos institutions. Pas d'idées sans une ouverture aux autres armées et à nos alliés : vous devez être habités par l'esprit interarmées. Personne ne peut croire qu'un combat budgétaire réussi, c'est lorsqu'une armée a raflé tout le budget. À l'opération suivante, quand l'armée lésée ne sera pas capable de remplir la mission, vous perdrez tous. Il en va de même avec nos alliés. Pas d'idées enfin sans une connaissance de nos interlocuteurs et de nos compétiteurs. La bonne appréhension stratégique des crises doit permettre de comprendre l'autre, ses objectifs et son fonctionnement stratégique, soit pour le contrer, soit pour parvenir à trouver une solution avec lui.

Troisième et dernier point : **travailler autrement est indispensable.** J'ai évoqué une culture de l'audace et de la prise de risque. J'insiste : il est de votre devoir de mettre en pratique et de diffuser cette culture dans l'exercice de vos responsabilités. Vous devez apporter des solutions : simplifier et remettre en question nos organisations et nos processus. Cela ne peut pas venir que d'en haut. Cela étant, c'est sans doute ailleurs que vont se situer les complexités, vous serez probablement les moteurs du changement. Vous devez enfin être capables de travailler – et je pense que c'est la manière dont on doit choisir les chefs aujourd'hui – sans que le partage des responsabilités forme une ligne très claire, avec deux mondes séparés où chacun est chez soi. Ceux qui ne peuvent travailler que dans ces conditions ne sont pas utiles. Il n'existe pas une structure de commandement en opération qui corresponde à ce que l'on décrit dans les PIA ! Nos structures sont toujours adaptées à la situation – probablement pas encore assez d'ailleurs. C'est dans les zones de recouvrement que vous devez apprendre à travailler, c'est là que nous prendrons l'avantage. Apprenez à travailler avec l'intention de réaliser ce que le chef a fixé comme objectif, sans logique de propriétaire, pour apporter votre contribution en coopération avec l'autre.

En conclusion : vous allez vivre pendant cette période en dehors des responsabilités de commandement. Ces responsabilités consistent à s'occuper des hommes et des femmes placés sous nos ordres. D'abord parce qu'on les gère au quotidien et ensuite et surtout parce que, quelle que soit la qualité des plans conçus en état-major, ce sont ces hommes et ces femmes qui conduiront la bataille. Eux qui gagneront ou qui perdront. Eux qui fuiront comme les soldats afghans ou qui se battront. Ne perdez jamais de vue qu'*in fine*, c'est toujours sur des hommes et des femmes que reposent nos armées, et restez connectés au réel.

Je vous remercie.