



# VISION STRATEGIQUE

« *pour une singularité positive* »

Général d'armée François Lecointre

Chef d'état-major des armées





VISION STRATEGIQUE

POUR UNE SINGULARITE POSITIVE



### Préambule – La singularité militaire française

L'obligation faite aux armées de mettre en œuvre la force de manière délibérée pour protéger la France et de promouvoir ses intérêts fonde la **singularité militaire** et l'originalité d'une institution à laquelle le destin du pays est lié et qui emporte avec elle une part de la culture nationale.

Cette **singularité** militaire française est le fruit d'une histoire, d'une ambition, d'un rang, d'un corpus de valeurs et d'une éthique propre. Elle s'exprime, vis-à-vis du reste de la société, au travers de certains principes qui garantissent l'efficacité des armées et leur juste positionnement au sein des institutions de la Ve République, notamment au travers du code de la défense.

La stricte **subordination** des militaires à l'autorité politique, délégataire de la souveraineté nationale, est induite par le caractère exorbitant de l'usage de la force armée. Elle est la clé de voûte de l'architecture institutionnelle de défense de la France.

La primauté du pouvoir politique s'accompagne d'une exigence de **discipline et de neutralité** et en contrepoint d'une **association** étroite des militaires à l'élaboration des décisions qui relèvent d'un champ touchant à l'être même de la Nation.

Le principe de **disponibilité** s'impose aux armées qui doivent répondre à l'obligation de réagir sans délai face à des **menaces existentielles** pour la Nation.

Appelées à agir en situation de crise pouvant aller jusqu'au chaos, les armées ont besoin que soit organisée leur autonomie.

Cette aptitude à opérer lorsque tout est désorganisé fait des armées un **instrument essentiel** de la résilience de la Nation.

Si le principe de la **singularité militaire** – attaché à l'**emploi délibéré de la force** – ne fait pas actuellement débat, sa mise en œuvre et sa préservation peuvent générer certaines **tensions et fragilités**.

Au plan **sociétal**, le rapport à la guerre et à la mort ainsi que les perspectives d'évolution sur certaines grandes questions d'avenir (nucléaire civil, environnement, intelligence artificielle, éthique...) questionnent les exigences fondamentales liées à la mise en œuvre délibérée de la force légitime.

Au plan **national**, les axiomes qui sous-tendent les réformes en matière de politique publique et les exigences de la politique économique et industrielle de la France nécessitent d'être conciliés avec les principes qui fondent l'efficacité des armées.

La singularité militaire et son acceptabilité par la société – dont les militaires et leurs proches – sont aujourd'hui questionnées. Il convient d'y apporter une réponse claire pour garantir l'efficacité des armées et la cohérence des forces qui ne sont envisageables que si les liens entre armée et Nation restent forts, dynamiques et assumés.

A partir de l'ambition exprimée par le pouvoir politique en matière de défense, l'autorité militaire – responsable de la conduite des opérations dont elle assure le commandement – élabore un format des armées. Ce travail de mise en cohérence opérationnelle, capacitaire, organisationnelle et humaine est soumis à la validation du pouvoir politique qui décide, en outre et en coordination avec les armées, de sa traduction budgétaire.



## 1. Le défi de la guerre « nouvelle génération ».

La guerre contemporaine s'affranchit, toujours plus, des frontières physiques et s'élargit aux champs immatériels, dans une logique de continuité. Dans un contexte de généralisation des comportements hybrides – auxquels ont recours aussi bien les Etats puissants que les émergents et les entités violentes – la guerre des autres (qu'elle soit ou non dirigée contre nous) nous contraint dans tous les champs.

L'hypersensibilité des opinions et la multiplication des liens transnationaux de toute nature donnent une résonance nouvelle aux conflits extérieurs qui peuvent se répercuter sur notre sol et menacer nos intérêts partout dans le monde. L'immunité sécuritaire sur le sol national s'est estompée. Les conflits extérieurs ne restent pas extérieurs.

### 1.1. Guerres de la volonté et guerres de la nécessité.

Les menaces sont permanentes, simultanées et intégrales, mais d'intensité variable. Les notions de lieu et de temps sont devenues relatives. Les actions de temps court visant à produire des effets de sidération, de neutralisation ou de dissuasion se conjuguent avec des dynamiques de long terme dont l'effet est de modifier les termes du contrat social.

La « vis sans fin » des crises bouscule le cycle classique de leur gestion. La permanence des menaces et leur diversité ne laissent ni le choix du lieu ou du champ de l'action, ni le choix du moment et du type d'ennemi qu'il s'agira d'affronter. Aux guerres choisies se sont substituées les guerres de la nécessité, plus chaotiques.

Pour éviter de subir, l'articulation entre temps court et temps long doit être au cœur de toute réflexion stratégique. Elle impose :

- Une grammaire stratégique de modulation des effets militaires et du tempo des efforts, à même de réguler ces crises à défaut de les résoudre.
- Une intégration planifiée et assumée des moyens et des effets, dans une démarche globale et interministérielle.

Cultivant un rapport privilégié au temps long et à l'anticipation, les armées offrent un cadre propice à cette articulation. Elles reconnaissent qu'un « non agir » - en apparence - peut revêtir les vertus de l'agir.

L'enjeu pour les armées est de trouver un nouvel équilibre entre action et réaction, entre instantanéité et patience stratégique, entre planification et opportunisme stratégique.



### 1.2. Guerres régulières et guerres irrégulières.

Un temps réduite par la technologie, l'imprévisibilité s'accroît de nouveau avec l'émergence d'une guerre sans front, sans champ de prédilection et sans frontières. L'ennemi s'affranchit du cadre classique en provoquant et exploitant les opportunités sur l'ensemble du spectre « dissuasion – agression – transgression », conférant aux guerres de « nouvelle génération » un caractère résolument hybride.

La **dissuasion nucléaire** demeure l'arme absolue. Elle est recherchée par les Etats en quête d'un statut de puissance souveraine.

La prolifération en cours, l'évolution des doctrines – dans le sens de l'abaissement du seuil nucléaire, y compris chez nos partenaires et le recours à des combinaisons technologiques nucléaire-numérique peu traçantes, sont susceptibles de bouleverser la dialectique héritée de la guerre froide. La doctrine française fondée sur la stricte suffisance et la légitime défense est mise au défi.

L'**agression** par l'**usage désinhibé de la force** est redevenue pour certains pays une norme de l'action militaire, quand la violence est le seul horizon de l'action terroriste. Dans certains champs cependant, force et violence tendent à se confondre et permettent aux acteurs d'évoluer dans une zone grise où la question de la légitimité de l'action militaire se pose.



La **transgression** permet de transposer la « friction » et l'incertitude dans une multitude de champs classiquement tenus à l'écart de l'affrontement guerrier (champs cyber, spatial, économique...).

Elle brouille la distinction entre guerre et paix, enfreint les règles communément admises, évolue sous nos seuils de détection technologique et hors de nos référentiels intellectuels.

Dans sa forme ultime, la transgression s'inscrivant dans le long terme peut devenir altération en s'attaquant au référentiel de valeurs communes, jusqu'à en modifier la nature profonde.

Les évolutions de la conflictualité posent la question de la résilience de nos armées et de la capacité de résistance de nos sociétés à la violence et aux ingérences. Elles nous imposent de poser un regard introspectif sur notre manière d'appréhender la guerre et ses multiples acceptions. Afin de conquérir la liberté d'action dans un contexte chaotique, il est indispensable de développer une vision claire de ses intérêts propres et de ses contraintes, associée à l'agilité des organisations et des esprits, pour saisir les opportunités stratégiques.

La seule véritable limite à l'agilité tient aux impératifs éthiques dont la transgression conduirait à la négation du **pacte de valeurs** commun qui fonde l'unité nationale et inspire l'action des armées.



## 2. Le défi de la symbiose avec la société au sein de la nation : la place du soldat dans la cité.

### 2.1. La relation à la mort, à la force, à la guerre : entre confiance et inconscience.

La guerre n'est pas étrangère à la paix. Elle n'a de sens que dans la perspective de la paix ! Cette réalité est cependant difficilement appréhendée, tant individuellement que collectivement, dans nos sociétés libérales qu'il faut incessamment convaincre que la défense et la sécurité ont un prix. On veut la sécurité sans l'affrontement. On accepte la mort si elle est lointaine. Quand l'affrontement devient inévitable, on imagine qu'on peut, à sa guise, le modéliser, le techniciser intégralement, le déléguer à d'autres, et finalement le distancier.

Une telle illusion est porteuse de risques. Hostilité envers l'institution militaire et dérives dans son emploi résultent de l'absence de questionnements sur le sens de l'action militaire et la place de l'armée. Ce questionnement est indispensable pour comprendre la singularité des armées et ce qui les différencie des forces de l'ordre.

Plus largement, l'enjeu d'une réflexion active autour de ces questions est de parvenir à maintenir l'homme à la croisée de toutes les interactions.



### 2.2. Préserver le lien: ni banalisation ni marginalisation.

La pérennité du lien entre l'armée et la société passe par un équilibre entre spécificité et appartenance.

#### 2.2.1. Le lien par le territoire et la population.

La présence des armées sur le sol national à travers les postures permanentes, la distribution des emprises et les déploiements opérationnels participent de la vitalité du lien. Les armées sont un acteur à part entière de la vie économique, industrielle et associative et répondent aux exigences politiques en matière d'aménagement du territoire.

Tout l'enjeu pour les armées est de ne pas se laisser entraîner, situations d'urgence mises à part, vers une « permanence généralisée », au sens d'un recours systématisé aux militaires pour pallier les difficultés des acteurs publics dans l'exécution de leur mission. Il s'agit au contraire d'assumer une forme de discontinuité, en fonction de la situation, qui seule permet de conserver intacte la notion d'ultima ratio.

### 2.2.2. Le lien par les politiques publiques

La politique publique vise la défense de l'intérêt général et exprime une volonté collective qui s'inscrit dans le temps long. Elle ne ressort pas des logiques économiques et financières de court terme et vise la satisfaction du bien commun.

Au cœur des responsabilités régaliennes de l'Etat, la satisfaction du besoin des armées nécessite un engagement de long terme de l'Etat qui se traduit par des Lois de programmation militaire. Celles-ci, par leur durée et leur chaînage, soulignent l'exceptionnalité du fait militaire.

### 2.2.3. Le lien par les valeurs.

Emanation de la nation, les armées partagent avec elle un socle commun de valeurs qu'elles ont pour mission de **défendre** ou de **promouvoir** et qui inspire leur façon de combattre. Parce qu'elles sont dépositaires de la violence légitime, elles ont également cultivé un corpus de « valeurs à fin d'action » relatives à l'acceptation du sacrifice et à l'éventualité de devoir donner la mort, sur ordre.

La force du lien dépend de notre capacité collective (armée et société) à accepter la dialectique des valeurs et les complémentarités qui en découlent : collectif et individu ; communauté et unité ; diversité et égalité ; virilité et mixité, neutralité et engagement politique et syndical.

L'enjeu pour les armées est de permettre aux jeunes générations de comprendre et de **partager** les valeurs qui fondent leur action et d'intégrer les évolutions sociétales sans dénaturer la profession militaire. Il ne peut y avoir de transposition systématique du référentiel civil dans les armées mais les armées ne peuvent pas être indifférentes aux changements à l'œuvre dans la société sous peine de distanciation et d'incompréhension mutuelle.

Les armées incarnent la devise républicaine. La défense de ces valeurs sous-tend systématiquement l'action militaire française et fonde sa légitimité. Tout malentendu sur le sens de ces valeurs ou dérive éthique de la part des armées serait de nature à rompre le lien.

Les armées ont intégré de manière exemplaire les valeurs républicaines dans leur fonctionnement. La **liberté** s'exprime à travers l'autonomie accordée à chacun dans l'exercice de sa mission de chef ou de soldat pleinement responsable. L'**égalité** est vécue sous l'uniforme et se révèle à travers la valorisation du mérite. La **fraternité** se forge dans la perspective du combat et par le sang versé.





### 3. Le défi de l'état des lieux des armées : un modèle éprouvé mais fragile.

#### 3.1. Forces

Les armées françaises ont fait la preuve de leur excellence opérationnelle par l'engagement, en conjuguant créativité, économie des moyens et lien avec les populations.

Conçu pour être autonome et fort d'une culture interarmées des opérations, le modèle complet d'armée est hautement interopérable et fait figure d'exception en Europe. Il confère à la France un rôle de nation-cadre et permet d'obtenir un ratio particulièrement satisfaisant entre effort militaire et effet stratégique.

#### 3.2. Limites

##### 3.2.1. Des capacités comptées

La masse des forces et de leurs soutiens demeure à un niveau historiquement bas, tant en termes d'effectifs que de matériels. Les marges de manœuvre et les capacités de redéploiement sont strictement limitées. Si la capacité à répéter les efforts est révélatrice d'une force morale collective indéniable, elle ne permet pas de compenser l'usure prononcée des hommes et des équipements majeurs.

L'insuffisance de la masse critique disponible, malgré la montée en puissance de la réserve, limite la capacité de réaction et la liberté d'action militaire en cas de crise cumulative ou d'attaques multiples visant nos intérêts et le territoire national.

Véritable projet de société destiné à raffermir la cohésion nationale, le service national universel n'a pas, pour autant, vocation à être la structure socle d'une éventuelle remontée en puissance dictée par les événements.



##### 3.2.2. Une organisation en partie décorrélée de la mission des forces

L'organisation générale du ministère a été repensée en profondeur dans une logique de déflation des effectifs, entre 2007 et 2015. L'approche fonctionnelle, adoptée alors et conservée depuis, diverge de la logique hiérarchique et organique caractérisée par l'adage : « un chef, une mission, des moyens ».

Dans certains domaines, notamment celui du soutien, elle a complexifié les procédures, ralenti la prise de décision, déresponsabilisé les chefs militaires et affaibli leur légitimité à l'égard de leurs subordonnés.

L'atomisation des responsabilités a engendré certains déséquilibres et induit des fragilités structurelles en termes de résilience et de résistance qu'il convient de corriger tout en s'assurant de la préservation des acquis liés aux travaux de rationalisation.

Par ailleurs, la question de la norme pose un certain nombre de défis aux armées. En opérations, il est impératif de conserver un équilibre qui ménage à la fois le respect des droits fondamentaux sans rendre impossible la tâche des armées sur le terrain. Celles-ci sont confrontées à la surabondance des normes civiles, nationales, européennes et internationales. Toute transposition indiscriminée de ces normes présente un risque pour la singularité militaire et in fine pour l'efficacité opérationnelle des armées.

#### 3.3. Points de vigilance

##### 3.3.1. L'humain

Les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle ont un impact significatif sur le besoin militaire. Les compétences attendues du combattant sont sans commune mesure avec ce qu'elles étaient il y a deux décennies seulement. Le soldat pourrait rapidement se trouver marginalisé et considéré comme un « soldat incomplet » si la force du courage n'était pas doublée par la puissance de calcul.

Le vivier de recrutement disponible pour les armées n'a pas fondamentalement évolué. Il est soumis à la concurrence exacerbée du marché du travail, privé ou public, également à la recherche de compétences humaines et techniques élevées. Parallèlement, la qualité de la formation militaire pousse certains acteurs du marché du travail à recruter directement au sein des armées avec des conséquences lourdes en termes de fidélisation, notamment dans les spécialités les plus pointues.

La notion d'engagement ne va plus de soi, brouillée par la défiance aux référentiels communs de valeurs et à leur individualisation. Si l'image des armées demeure positive pour une jeunesse en quête de sens et d'identification, les espérances et exigences professionnelles des jeunes entrants sur le marché du travail augmentent. Elles contrastent avec les conditions de vie des militaires et de leurs familles.

##### 3.3.2. La nature des missions confiées aux armées.

Crises et guerres permanentes mobilisent les armées sur des champs de moins en moins clairement définis. L'interdépendance croissante des phénomènes sociaux, économiques, culturels et sécuritaires exige désormais une réponse globale de l'État.

Le juste positionnement des armées assure leur légitimité et leur crédibilité opérationnelle. Les armées n'ont pas vocation à se substituer aux institutions républicaines, en particulier dans le domaine de l'ordre public. Une part trop importante de missions non-combattantes présente le risque d'affaiblir techniquement, tactiquement et moralement les forces armées.



## 4. Mes objectifs : Puissance, Agilité et Connexion

Au terme de ces douze mois, marqués par la poursuite de l'engagement opérationnel des armées à un niveau élevé, par une nouvelle dynamique ministérielle, par les conclusions de la revue stratégique et par le vote de la LPM 2019-2025, j'ai consolidé mon évaluation de l'état des armées, de leurs forces et de leurs fragilités, présentes et potentielles.

Dans l'esprit de l'ambition présidentielle pour la défense, conformément au projet porté par la ministre des armées et en coordination avec le délégué général pour l'armement et le secrétaire général pour l'administration, mon intention est de fixer des priorités, en complément des actions déjà initiées, à même d'orienter les travaux des armées, directions et services.

Je veux des armées puissantes, disposant de capacités de combat les plus modernes, aptes à jouer un rôle moteur en Europe, agiles dans leur mode de pensée et leur fonctionnement et connectées aux mondes extérieurs. A cet effet :

### 4.1. Durcir

La résilience des armées, qui concourt très directement à celle de l'Etat, repose sur la redondance des systèmes et des hommes, sur la disposition en interne des compétences qui permettent de continuer à fonctionner en situation de chaos et sur l'aptitude des forces à opérer en mode alternatif au tout technologique.

La correction des excès de la mise en silo des organisations, de la donnée et des compétences rares permet de limiter les vulnérabilités.

Le mix « hypertechnologie, low-technologie, rusticité » doit éclairer notre manière d'envisager nos procédures et notre organisation.



### 4.2. Responsabiliser

Il est indispensable de consacrer la subsidiarité comme principe de l'organisation militaire afin de libérer les initiatives, faciliter la saisie d'opportunité et valoriser l'action de tous les échelons dans le respect des prérogatives de commandement.

En vertu de ce principe, certains choix passés pourront être questionnés et certains équilibres redéfinis ; entre l'état-major des armées et les armées, directions et services ; à l'intérieur de chacune de ces entités ; au sein du ministère pour les sujets organiques qui concernent très directement les militaires et leurs chefs (ressources humaines, action sociale, infrastructure de défense, systèmes d'information).

La déconcentration doit s'accompagner de la mise en place de processus simplifiés et de la mise à disposition des compétences rares au profit des forces.

Ce mouvement de déconcentration doit permettre de resituer l'état-major des armées dans sa dimension stratégique en réaffirmant et en consolidant ses capacités de prospective, d'arbitrage et de décision sur les sujets opérationnels, capacitaires et organiques.



### 4.3. Unifier

La logique opérationnelle de commandement doit prévaloir sur la seule logique de management. En instaurant une distance entre les forces, d'une part, et l'administration et le soutien, d'autre part, les réformes successives ont généré des rigidités de fonctionnement, incompatibles avec les nouveaux impératifs de disponibilité et d'autonomie opérationnelle, notamment sur le territoire national.

Il s'agit de ré-harmoniser les modes de fonctionnement sur un référentiel opérationnel, en rapprochant le soutien et les forces, sans s'interdire d'externaliser le soutien courant des entités non opérationnelles.

L'unification sous le « primat hiérarchique militaire » est indispensable au maintien d'une culture opérationnelle forte et partagée.





#### 4.4. Explorer

Il est indispensable que les armées créent les conditions internes pour « penser autrement » afin d'être à l'avant-garde de l'exploration et de la créativité à finalité opérationnelle.

Tout en conservant leur capacité unique à planifier sur le temps long, en lien étroit avec la direction générale pour l'armement, les armées doivent développer leur aptitude à s'inscrire dans des processus d'innovation de temps court. L'agence de l'innovation et l'IDLab sont la clé de voûte d'un dispositif ministériel interagissant étroitement avec les forces.

Il est nécessaire de promouvoir, en parallèle, une dynamique exploratoire pour investir, en partenariat avec des acteurs externes, les « terrae incognitae », souterraines ou émergentes, hors de notre référentiel classique mais que l'ennemi ne manquerait pas d'exploiter comme une opportunité de contrebalancer notre supériorité conventionnelle.



#### 4.5. Intégrer

Le dimensionnement au plus juste de notre modèle d'armée, l'incertitude qui pèse sur la pérennité de nos alliances et les stratégies totales de nos adversaires nécessitent de renforcer notre capacité à intégrer les acteurs civils ou militaires, institutionnels ou non, français ou étrangers.

La combinaison des effets et des moyens, conventionnels et non conventionnels, est à rechercher dans les trois milieux traditionnels, dans le cyber et l'espace et à anticiper dans les champs émergents. Cette dynamique s'accompagne nécessairement d'une meilleure intégration du volet médiatique et informationnel.

La possession de capacités différenciantes permet d'agréger les volontés et de susciter les coopérations opérationnelles comme capacitaires.

#### 4.6. Attirer

L'attractivité et la fidélisation reposent sur la combinaison d'une identité militaire assumée et la garantie d'une vie professionnelle et personnelle rendue décente par la prise en compte des contraintes attachées à l'état militaire et aux spécificités de milieu.

L'armée professionnelle moderne doit disposer d'outils RH lui permettant de réguler les flux, dans l'intérêt de l'institution et du militaire : « attirer les talents, donner l'envie de rester, faciliter le départ, rendre possible le retour ».

La réforme à venir des rémunérations comme celle des retraites doit explicitement reconnaître l'exceptionnalité du fait militaire par des mesures positives, qui ne sauraient souffrir d'un décrochage avec les forces de sécurité intérieure, et qui seront nécessairement distinctes du reste de la fonction publique.

L'amélioration des conditions de vie des militaires et l'accompagnement plus ajusté des changements intervenus dans la société (travail du conjoint, aménagement de carrière, accès à la propriété, célibat géographique, familles recomposées, gardes, différentiel entre les garnisons...) constituent des axes de progrès dans le prolongement du plan famille.



#### 4.7. Affirmer

Les armées doivent répondre au double impératif de préserver les vertus militaires qui fondent leur aptitude à faire la guerre et de rester en phase avec la société civile.

Les valeurs de la République inspirent la manière dont les armées combattent et pensent la guerre. Celles-ci en tirent une exigence : la mise en œuvre de la force maîtrisée. Elles doivent également être sensibles aux évolutions normatives et sociétales, tout en évitant tout phénomène de banalisation.

Les vertus militaires permettent quant à elles de questionner, d'enrichir, de renforcer et d'inspirer nos valeurs nationales.

Les armées doivent affirmer ces vertus élevées au rang de valeurs, parmi lesquelles le courage, l'esprit de corps, la cohésion fraternelle, la discipline, la rigueur, l'abnégation...



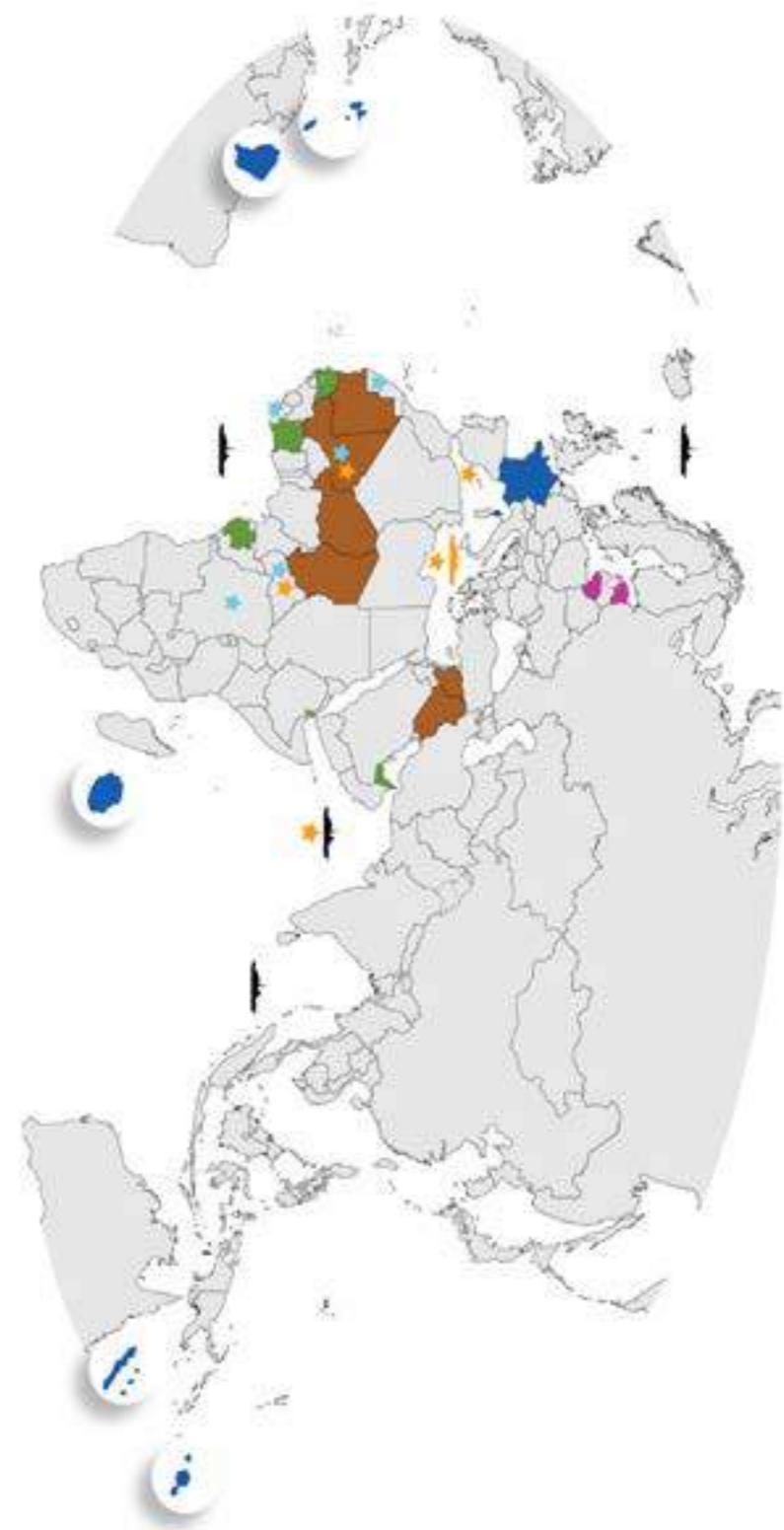
**Au travers d'une vision positive et renouvelée de la singularité, nos armées :**

**Réaffirmeront leurs permanences** : Ultima ratio ; discipline et initiative ; disponibilité et réactivité ; neutralité et ouverture.

**S'adapteront à leur environnement** : dans leurs modes d'être, leur fonctionnement, leur organisation, dont la résilience sera renforcée pour garantir celle de l'Etat. L'opérationnel doit rester au centre.

**Valoriseront l'humain** : le « corps » militaire doit être conforté et s'enrichir de la société.

**Dynamiseront leur corpus de valeurs** : sa modernité peut mieux inspirer la société, séduire les jeunes et consolider le socle de légitimité.



**DÉPLOIEMENTS OPÉRATIONNELS DES ARMÉES FRANÇAISES**  
Plus de **38 888** militaires français engagés



