



VISION STRATÉGIQUE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES



OCTOBRE 2021

Au cœur du dispositif national de défense et de sécurité de nos citoyens, de notre territoire et de nos institutions, les armées contribuent à la stratégie de puissance d'équilibre de la France.

Je souhaite qu'elles soient prêtes en permanence à faire face à un conflit majeur, agissant dans tous les milieux et champs de confrontation pour « gagner la guerre avant la guerre » dès le stade de la compétition, état normal du monde fondé sur un ordre international régi par le droit. Dans le respect des valeurs et de l'éthique qui les animent, elles sont engagées au service des Français et performantes dans leurs opérations. Elles sont prêtes à s'engager résolument dans une situation de contestation internationale et, le cas échéant, dans un affrontement en imposant des rapports de force favorables dans les différents milieux et champs de confrontation, en agrégant ou en s'intégrant à des dispositifs interministériels ou à des opérations en coalition.



Gagner la guerre avant la guerre



GÉNÉRAL THIERRY BURKHARD
CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES



1 DES ARMÉES AU SERVICE DE L'AMBITION DE LA FRANCE

2 RENOUVEAU DES JEUX DE LA PUISSANCE, RÉMANENCE DES RISQUES DE LA FAIBLESSE

3 MON AMBITION POUR LES ARMÉES

1 DES ARMÉES AU SERVICE DE L'AMBITION DE LA FRANCE

■ AU COURS DE CETTE DERNIÈRE DÉCENNIE, LE CONTEXTE INTERNATIONAL S'EST CONSIDÉRABLEMENT DÉGRADÉ

Il est marqué par le durcissement de la compétition entre grandes puissances – et de fait, la remise en question du multilatéralisme et du droit –, le réarmement et la désinhibition de certaines puissances régionales, la multiplication des foyers de crise – et son corollaire l'augmentation des flux migratoires – et l'expansion de la menace terroriste. Face à cette tendance de fond, il faut en permanence faire preuve de la plus grande agilité : embrasser les changements contre lesquels on ne peut agir, et saisir toutes les opportunités pour défendre les intérêts stratégiques de la France et de l'Europe.

■ LA FRANCE ASSUME SON STATUT DE PUISSANCE D'ÉQUILIBRE DANS CE CONTEXTE INTERNATIONAL DURABLEMENT TROUBLÉ

Présente sur tous les continents, puissance nucléaire, membre permanent du Conseil de Sécurité des Nations Unies et membre fondateur de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord et de l'Union Européenne, elle reste attachée à un ordre international fondé sur le droit et le respect de la dignité humaine. Bien que malmené, cet ordre doit rester la référence de notre action.

■ LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE DE LA FRANCE S'APPUIE SUR DES ALLIANCES ET DES PARTENARIATS AVEC LES PAYS QUI PARTAGENT SES VALEURS, SES INTÉRÊTS STRATÉGIQUES, SA VISION DU MONDE

Pragmatique, elle repose sur les cadres de coopération les plus adaptés. La France soutient l'ambition d'une autonomie stratégique européenne qui doit permettre aux Européens, avec leurs alliés, d'assumer davantage leur sécurité, de peser dans les nouveaux équilibres du monde et de mettre en œuvre une politique de puissance.

■ LES ARMÉES SONT AU CŒUR DU DISPOSITIF NATIONAL DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ DE NOS CITOYENS, DE NOTRE TERRITOIRE ET DE NOS INSTITUTIONS, ARTICULÉ AUTOUR DES CINQ FONCTIONS STRATÉGIQUES

Forces nucléaires et forces conventionnelles s'épaulent en permanence pour défendre nos intérêts souverains partout dans le monde. Les armées s'appuient en outre sur les forces d'outre-mer et celles pré-positionnées dans des pays partenaires.



■ LA FORCE MILITAIRE EST L'UN DES ÉLÉMENTS INDISPENSABLES DE LA POLITIQUE DE PUISSANCE ET D'INFLUENCE INTERNATIONALE DE LA FRANCE

Nous devons appréhender les évolutions de la conflictualité de façon plus stratégique. Les interventions militaires récentes nous montrent qu'il est nécessaire de repenser en permanence leur rôle et leur nature. C'est particulièrement vrai en gestion de crise, où nous devons être extrêmement attentifs à l'ampleur, à la durée et aux objectifs retenus, pour conserver notre liberté d'action, au moment où nos compétiteurs jouent de plus en plus un rôle perturbateur.



2 RENOUVEAU DES JEUX DE LA PUISSANCE, RÉMANENCE DES RISQUES DE LA FAIBLESSE

■ POUR LES ARMÉES, LE CONTINUUM « PAIX-CRISE-GUERRE » QUI CONSTITUAIT LA GRILLE DE LECTURE DU MONDE DEPUIS LA FIN DE LA GUERRE FROIDE N'EST PLUS SUFFISAMMENT PERTINENT POUR APPRÉHENDER LA CONFLICTUALITÉ DANS TOUTE SA COMPLEXITÉ

Nous devons désormais envisager et préparer notre stratégie militaire à la lumière de trois notions : **compétition, contestation et affrontement**.

Ces trois notions de compétition, contestation et affrontement sont étroitement intriquées. Deux acteurs peuvent ainsi se retrouver au même moment en compétition dans un domaine et en contestation dans un autre. Ils peuvent aussi être en contestation uniquement dans une zone géographique donnée et en compétition dans le reste du monde.

Le triptyque compétition-contestation-affrontement

■ LA COMPÉTITION ENTRE NATIONS EST LE MODE NORMAL D'EXPRESSION DE LA PUISSANCE

une forme de « guerre avant la guerre » et se déroule dans tous les domaines : diplomatique, informationnel, militaire, économique, juridique, technologique, industriel et culturel. Dans les espaces communs, par nature faiblement réglementés et contrôlés, propices à des prises de position agressives, cette compétition est exacerbée. Face à des compétiteurs de plus en plus désinhibés, dès lors que le droit n'est pas un recours efficace, il faut être capable d'imposer un rapport de force favorable.

■ DANS UN CONTEXTE DE COMPÉTITION, LA FRANCE PEUT S'APPUYER SUR LES ARMÉES POUR SIGNIFIER SA DÉTERMINATION, DANS LE CADRE D'UNE STRATÉGIE GLOBALE COHÉRENTE

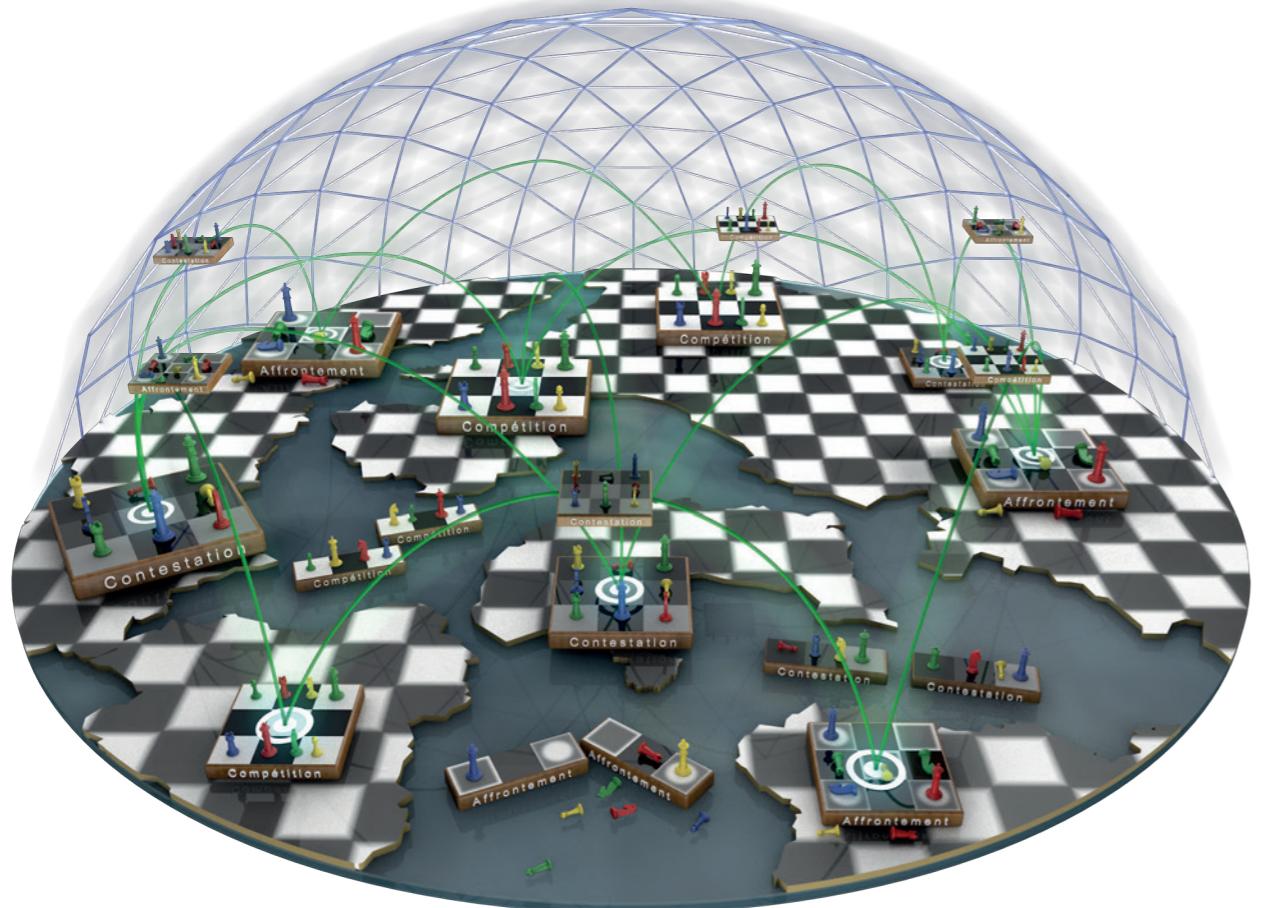
L'objectif est de gagner la guerre avant la guerre, en agissant en tant que de besoin dans tout ou partie des champs et milieux. Pour les armées, assumer ce rôle implique notamment de contribuer à la connaissance des capacités et des intentions des différents compétiteurs et de proposer en permanence des options militaires pertinentes au décideur politique. Toutes nos actions participent de la signification de notre détermination : interactions avec certains de nos compétiteurs et avec nos adversaires (déploiements opérationnels, police du ciel, détection sous-marine, etc.) comme activités de préparation opérationnelle, à titre national ou avec nos alliés et partenaires.

■ LORSQU'UN ACTEUR DÉCIDE DE TRANSGRESSER LES RÈGLES COMMUNÉMENT ADMISES, LA COMPÉTITION SE TRANSFORME EN CONTESTATION

C'est la guerre « *juste avant* » la guerre. Dans ce mode de rapport de force, les armées doivent contribuer à lever l'incertitude et empêcher l'imposition d'un fait accompli. Elles s'appuient pour cela sur une très grande réactivité et des capacités adaptées. Avec les autres instruments stratégiques de puissance, elles doivent aussi permettre de comprendre les intentions des différents acteurs, d'affirmer les objectifs nationaux, de décourager l'adversaire et d'imposer le retour au respect du droit international tout en conservant la maîtrise du niveau de violence.



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, l'**affrontement** intervient. Il peut se dérouler dans un ou plusieurs espaces de conflictualité, en fonction des capacités des protagonistes. L'objectif premier de l'affrontement est de soumettre l'adversaire à ses propres exigences, en particulier en sapant sa volonté. Les armées doivent être en mesure de détecter les signaux faibles qui permettent d'anticiper la bascule vers l'affrontement.



Notre stratégie militaire doit désormais être envisagée à l'aune du tryptique : compétition, contestation et affrontement



L'extension de la conflictualité

■ LES STRATÉGIES NATIONALES DE PUISSANCE S'EXPIMENT DANS UN NOMBRE CROISSANT DE MILIEUX ET DE CHAMPS

Elles se déploient dans un périmètre toujours plus large, au fur et à mesure que les activités humaines s'étendent à de nouveaux domaines, multipliant ainsi les espaces de confrontation. Longtemps centrée sur les milieux terrestre, maritime puis aérien, la conflictualité s'est étendue aux milieux exo-atmosphérique et cyber, aux grands fonds marins ainsi qu'aux champs électromagnétique et informationnel.

■ CETTE MULTIPLICATION DES DOMAINES DE CONFRONTATION EST PROPICE AUX STRATÉGIES HYBRIDES ET DE CONTOURNEMENT

Ces stratégies combinent des modes d'action militaires et non militaires, directs et indirects, réguliers ou irréguliers, souvent difficiles à attribuer, mais toujours conçus pour rester sous le seuil estimé de riposte ou de conflit ouvert. Elles peuvent notamment chercher l'affaiblissement interne du pays ciblé en s'attaquant à sa cohésion nationale.

Nos compétiteurs, nos adversaires et nos ennemis ont volontiers recours aux stratégies hybrides, nous devons donc être capables de les contrer. Au-delà, nous devons apprendre à maîtriser ces stratégies, dans le respect des principes qui fondent nos actions.

Ces évolutions ont deux conséquences majeures. La première est l'obligation de renforcer notre capacité **d'appréciation de situation** – il s'agit de mieux comprendre les intentions des différents acteurs – pour contribuer à la définition puis à la mise en œuvre d'une stratégie de puissance, au niveau national et de concert avec nos alliés et partenaires. La seconde est **l'élargissement du spectre de nos besoins capacitaire**.

■ LA NOTION DE SEUIL EST AU CŒUR DE LA DIALECTIQUE S'EXPRIMANT PAR LA COMPÉTITION, LA CONTESTATION ET L'AFFRONTEMENT :

seuil d'acceptabilité, seuil d'antagonisme et seuil de déclenchement d'une riposte, qu'elle soit militaire ou d'une autre nature. La définition des différents seuils peut faire l'objet d'une communication stratégique ou être gardée secrète ; elle peut varier d'une situation à une autre. Le principal enjeu de cette dynamique est de garantir la préservation des intérêts stratégiques nationaux tout en conservant la maîtrise de l'escalade, jusqu'à l'affrontement si nécessaire.



3 MON AMBITION POUR LES ARMÉES

■ AFIN DE GAGNER LA GUERRE AVANT LA GUERRE, TOUT EN Étant Apte à M'Engager dans un Affrontement de Haute Intensité

JE VEUX DES ARMÉES QUI :

- ▶ Contribuent à l'exercice des responsabilités et à l'ambition de puissance d'équilibre de la France, par des alliances, des partenariats et des coopérations, en mesure d'intégrer ou de diriger des opérations en coalition ou des dispositifs interministériels de crise.
- ▶ Sont organisées pour faire face à la surprise stratégique, résilientes au-delà des seules postures permanentes de dissuasion nucléaire, de sûreté et de protection, aptes en permanence à s'engager pour répondre à toute situation qui menacerait la France et ses intérêts, si nécessaire dans un affrontement de haute intensité.
- ▶ Participent activement à la stratégie nationale de puissance dès le stade de la compétition, où se confrontent déjà les intérêts des différents acteurs notamment par le biais de stratégies indirectes ou hybrides.
- ▶ Proposent au président de la République une très large palette d'options militaires, combinant des effets maîtrisés dans tous les milieux et champs de confrontation, avec une attention particulière pour l'action dans les milieux exo-atmosphérique et cyber et dans le champ informationnel, afin d'infléchir la détermination de nos adversaires en imposant des rapports de force favorables.

À cet effet, dans la continuité des travaux entrepris depuis 2017, en inscrivant notre manœuvre dans la durée et la profondeur et en cultivant en permanence l'audace et la prise de risque...



■ LA COMPLEXITÉ ET LES ÉVOLUTIONS RAPIDES QUI CARACTÉRISENT LE MONDE IMPOSENT TOUJOURS PLUS D'AGILITÉ

nous obligent notamment à réviser régulièrement la pertinence de nos processus et de nos organisations. Des états-majors au terrain, il faut promouvoir un état d'esprit qui permette de gagner la bataille des idées, d'anticiper davantage, d'être encore plus réactifs et d'imposer le rythme des initiatives. Enthousiasme, qualité de nos démonstrations et force de conviction doivent également nous permettre d'emporter l'adhésion de nos interlocuteurs.

■ CETTE AGILITÉ INTELLECTUELLE DOIT D'ABORD IRRIGUER L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE COMMANDEMENT

et anime les armées dans tous les domaines : opérations, soutien, préparation opérationnelle, développement capacitaire, etc.

■ S'AGISSANT DE L'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES, IL EXERCE UN RÔLE DE NIVEAU STRATÉGIQUE ET DIFFUSE UNE CULTURE DE SUBSIDIARITÉ AFFIRMÉE ET DE RESPONSABILITÉ ASSUMÉE

permettant la mise en œuvre de processus décisionnels distribués et agiles, garants de notre résilience. Pour compléter cette subsidiarité, il doit travailler en pleine confiance avec la Direction générale pour l'armement et le Secrétariat général pour l'administration, ainsi qu'avec tous les organismes qui agissent conjointement avec les armées ou à leur profit.

■ LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ARMÉES EST UN CATALYSEUR MAJEUR DE LA REFONTE DES MODES DE TRAVAIL

Elle porte les enjeux de l'amélioration de la performance des organisations et de la simplification des processus mais également de la fidélisation du personnel. À ce titre, il est important de réduire le décalage qui existe entre les environnements numériques privés et professionnels, le numérique restant comparativement absent dans nos métiers et dans notre soutien du quotidien. Ce faisant, il convient également de prendre en compte à tout niveau les nouvelles vulnérabilités créées par la numérisation.



■ LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DOIT ÊTRE PENSÉE ET MISE EN ŒUVRE DE FAÇON RÉSOLUE ET COORDONNÉE DANS L'ENSEMBLE DES ORGANISMES

Elle doit permettre de développer un numérique de combat, exploitant les masses de données existantes au service du commandement des opérations et de la fonction connaissance-anticipation. Elle offre aussi des perspectives nombreuses dans les domaines du soutien du quotidien, du maintien en condition opérationnelle, de la gestion des ressources humaines ou de la condition du personnel.

■ L'INNOVATION

doit permettre de conserver la supériorité conceptuelle, organisationnelle et technologique. Il faut pour cela mobiliser l'ensemble des acteurs de l'innovation de défense au service de la finalité des armées, l'engagement opérationnel.

■ LES EXPÉRIMENTATIONS ET LES MISES EN SITUATION DU TYPE WARGAME OFFRENT DE MULTIPLES OPPORTUNITÉS

notamment pour : préparer nos engagements opérationnels ; former et entraîner ; évaluer nos besoins capacitaires ; tester les concepts et les organisations ; s'assurer de la résilience d'ensemble ; innover. Nourris par cette culture de l'audace et de la prise de risque, nos efforts doivent s'articuler autour de trois axes principaux.



16 | VISION STRATÉGIQUE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES

Axe d'effort #1

RENFORCER ET SOUTENIR LA COMMUNAUTÉ HUMAINE DES ARMÉES, SA RÉSILIENCE, SES COMPÉTENCES, SA RICHESSE

■ PAR LEUR DÉTERMINATION ET LEURS COMPÉTENCES, LES FEMMES ET LES HOMMES DES ARMÉES CONSTITUENT LEUR PREMIÈRE RICHESSE

Militaires et civils, d'active et de réserve, avec leurs familles, forment ensemble la communauté humaine des armées. Il s'agit d'accroître la résilience de cette communauté et d'en cultiver les forces morales. Cela se traduit en particulier par un engagement permanent pour : entretenir le souvenir de nos morts, prendre en charge nos blessés et accompagner les familles endeuillées et meurtries.

■ EN OUTRE, LA VOLONTÉ DES MILITAIRES SE NOURRIT DU LIEN ENTRE LES ARMÉES ET LA NATION, QUI DOIT ÊTRE ENTRETENU ET RENFORCÉ

Émanation de la Nation, dont elles reflètent et promeuvent la richesse, le dynamisme et la diversité, les armées ont un besoin vital de son soutien. Pour cela, il est essentiel que les armées restent fidèles aux valeurs qui font leur force et qui sont partagées par une majorité de Français.



VISION STRATÉGIQUE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES | 17



■ LES ARMÉES PARTICIPENT AUX PROJETS MENÉS AU PROFIT DE LA COHÉSION NATIONALE ET EN PARTICULIER DE LA JEUNESSE QUI CONSTITUE L'AVENIR DE NOTRE PAYS

Elles contribuent déjà activement à de nombreux programmes destinés à diffuser les valeurs de la République auprès de tous les publics et dans tous les territoires. Elles peuvent compter sur les anciens militaires pour accompagner ces programmes.

■ LES ENJEUX PERMANENTS DU RECRUTEMENT, DE LA FORMATION, DE LA FIDÉLISATION ET DE LA RECONVERSION

du personnel doivent être considérés à travers le prisme de nos besoins opérationnels et des évolutions sociétales. Ils impliquent de défendre l'impératif de jeunesse de notre personnel, de maintenir le juste équilibre entre personnel militaire et civil, d'augmenter les capacités d'expertise technique en quantité et en qualité, notamment dans le numérique, et enfin de personnaliser les parcours professionnels, permettant ainsi aux femmes et aux hommes de réaliser une carrière complète au sein des armées.

■ LA RÉSERVE OPÉRATIONNELLE A VOCATION À PRENDRE UNE PLACE CROISSANTE DANS LE CONTRAT OPÉRATIONNEL DES ARMÉES

Au-delà de la fonction protection, elle doit contribuer à la prise en compte des enjeux de résilience et de volume de forces. Elle constitue également une ressource pour pourvoir aux besoins d'expertise dans des domaines spécialisés, où les ressources humaines sont rares.

■ ENFIN, LES ARMÉES DOIVENT ÊTRE CONFORTÉES DANS LEUR SINGULARITÉ POSITIVE, GAGE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, ET DANS LES SPÉCIFICITÉS

qui conditionnent leur résilience, leur réactivité, leur disponibilité et leur efficacité au service de la France. D'une manière générale, il faut s'opposer à toute banalisation du statut de militaire et au désarmement unilatéral par les normes et le droit.

Axe d'effort #2

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS ET ADAPTER L'ORGANISATION DES ARMÉES POUR CONQUÉRIR UNE SUPÉRIORITÉ MULTI-MILIEUX ET MULTI-CHAMPS

■ LA FRANCE DOIT POUVOIR S'APPUYER SUR UN MODÈLE D'ARMÉE CRÉDIBLE, ÉQUILIBRÉ ET COHÉRENT

qui garantit notre aptitude à nous imposer dès la compétition et à nous engager jusque dans des situations de haute intensité.





■ L'EXCELLENCE DE LA CHAÎNE DE COMMANDEMENT

repose sur la plasticité et la réactivité de **son organisation** ainsi que sur la faculté à appréhender les situations, à décider vite et juste et à synchroniser les effets dans un champ très large, en s'appuyant notamment sur les possibilités portées par le cyber et l'intelligence artificielle. **La simplification** doit permettre de reconquérir du temps utile, à tous les niveaux, contribuant ainsi à la liberté d'action au quotidien et favorisant l'anticipation.

■ LA SATISFACTION DES BESOINS OPÉRATIONNELS DES ARMÉES

exige de combiner le niveau de performance des équipements et la recherche de masse et de prendre en compte les besoins de résilience, de rusticité et de recomplètement.

■ LA RÉFLEXION PROSPECTIVE ET CONCEPTUELLE DOIT INTÉGRER EN PERMANENCE LES ÉVOLUTIONS DE LA CONFLICTUALITÉ

afin d'identifier les axes de transformation des armées et guider l'effort capacitaire. Pour cela, elle intègre notamment la dynamique d'évolution des menaces ainsi que des hypothèses d'engagements réalistes. En particulier, l'hypothèse d'un engagement majeur, incluant des phases de haute intensité dans tout ou partie des milieux et des champs, doit permettre de déterminer les capacités à détenir. Cette réflexion doit également tirer parti des ruptures potentielles, notamment celles provoquées par des innovations technologiques de plus en plus souvent issues du monde civil.

■ ENFIN, LES PROCESSUS, AGILES, DOIVENT PERMETTRE D'IDENTIFIER ET SURTOUT DE RÉSOUdre LES DILEMMES CAPACITAIREs

qui se présentent, en proposant un juste point d'équilibre au regard des ressources allouées. Ils doivent également permettre de définir une expression réaliste du besoin, de saisir les opportunités de coopération, de raccourcir les cycles d'acquisition, de faciliter l'évolutivité et de réduire la durée et le coût des programmes.

Axe d'effort #3

FAIRE DE L'ENTRAÎNEMENT UNE NOUVELLE DIMENSION DES COMBATS À MENER AVEC NOS PARTENAIRES

■ LA PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE CONTRIBUE DIRECTEMENT À LA CRÉDIBILITÉ DES ARMÉES FRANÇAISES

Elle doit entraîner le personnel et la chaîne de commandement à la dureté des engagements, à la diversité et à l'ambiguité des modes d'actions hybrides, à la mise en œuvre d'équipements à la complexité croissante, à la synchronisation des effets dans plusieurs champs et milieux, et à l'engagement en coalition avec nos alliés et partenaires.

■ NOS DÉPLOIEMENTS, NOS EXERCICES, ET D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE NOS ACTIVITÉS

sont le moyen de montrer la crédibilité de nos capacités, de diffuser des messages de portée stratégique et de signifier notre détermination à nos alliés, à nos compétiteurs et à nos adversaires (communication stratégique).

■ SI LES ARMÉES FRANÇAISES CONSERVENT UNE CAPACITÉ À AGIR SEULES, LE CADRE NORMAL DE LEUR ENGAGEMENT EST CELUI DE L'ACTION COLLECTIVE

S'appuyant notamment sur l'outil que constituent les relations internationales militaires, elles aspirent à jouer un rôle moteur parmi nos alliés et à développer des partenariats à travers le monde. Cela participe de notre aptitude à nous intégrer à des coalitions ou à assumer les responsabilités de nation-cadre.

■ LES ARMÉES DOIVENT DAVANTAGE CAPITALISER ET PESER SUR LES TRAVAUX MENÉS AU SEIN DE L'UE ET DE L'OTAN

Il s'agit notamment d'anticiper au mieux les conséquences de l'évolution des stratégies et des capacités militaires de nos alliés sur notre environnement. Nous devons également continuer à contribuer au développement d'une conscience stratégique européenne, en cherchant notamment à développer notre efficacité collective.

■ FACE AUX MENACES QUI VISENT LA FRANCE, LES ARMÉES CONCOURRENT À LA CAPACITÉ NATIONALE D'APPRECIATION DE SITUATION ET CONTRIBUENT À LA RÉPONSE INTERMINISTÉRIELLE

Sur le territoire national, les armées interviennent en cas de crise ou de catastrophe, dans la limite de leurs prérogatives et au juste niveau, en complément des moyens d'autres ministères.



