

# SOCIÉTÉ FRANÇAISE ET LA GUERRE

MOBILISATION DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE  
SUR LE TERRITOIRE NATIONAL EN TEMPS DE  
GUERRE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE  
L'ARMÉE DE TERRE

Juin 2026



*Ce texte n'engage que la responsabilité des auteurs. Les idées ou opinions émises ne peuvent en aucun cas être considérées comme l'expression d'une position officielle de l'association Les Jeunes IHEDN ou du Centre d'études stratégiques – Terre.*

*Toutes les images ont été réalisées à l'aide de l'intelligence artificielle pour illustrer le rapport.*

## REMERCIEMENTS

---

Nous exprimons en premier lieu notre reconnaissance au général Baratz, au colonel Dabas et au colonel de Peretti, qui nous ont confié la réalisation de ce rapport. Nous remercions plus largement le Centre d'études stratégiques-Terre (CES-T), ainsi que le Commandement du Combat Futur (CCF), pour la confiance accordée à ce groupe de travail. Nous remercions également l'association Les Jeunes IHEDN, dont le soutien et le cadre de travail ont permis la réalisation de cette étude.

Nous adressons par ailleurs nos sincères remerciements à :

- Madame **Carole Grimaud (Martin)**, pour son éclairage précieux sur les stratégies d'influence russes, la désinformation, les perceptions de la guerre en Ukraine et le phénomène des *voenkory*. Nous la remercions aussi pour la richesse de ses conseils, qui ont profondément nourri notre réflexion et contribué à l'élaboration des recommandations de l'Axe V « *Structurer une parole et une image opérationnelles au plus près du terrain* ».
- Général **Bertrand Toujouse (Anna/Charles)**, pour son expertise sur l'organisation des réserves et des dispositifs de mobilisation à l'étranger, ainsi que pour ses conseils précieux sur nos recommandations de l'Axe VI « *Améliorer les mécanismes de fidélisation et de rétention* ».
- Docteur **Thibault Fouillet**, pour ses éclairages sur les modèles de défense des petites puissances ainsi que pour ses conseils méthodologiques qui ont contribué à structurer notre analyse.
- Commandant **Rémi Copeaux**, pour ses apports sur les dispositifs de cohésion nationale existants, notamment les correspondants défense et les

délégués militaires départementaux, ayant inspiré la rédaction des recommandations de l'Axe III « *Mieux inclure l'armée de Terre dans la société* » et IV « *Renforcement du lien Armée-Réseaux associatifs et solidarité* ».

- Monsieur **Paul BRUN**, pour son analyse des problématiques liées aux placements financiers dans le secteur Défense, qui a permis d'éclairer notre recommandation concernant la communication des dispositifs d'investissement dans les entreprises soutenant l'armée de Terre.
- Monsieur **Franck CHOBERT**, pour son retour d'expérience sur la volonté des entreprises civiles d'engager pour la défense nationale, et pour sa réflexion sur les conditions d'un dialogue entre l'armée et les entreprises.
- Monsieur **Gregory DERRIEN**, pour ses éclairages sur les compétences des organisations et institutions d'attractivité et de développement pour diffuser l'esprit de défense auprès des entreprises.

Nous remercions enfin l'ensemble des chercheurs, universitaires, experts et auteurs dont les travaux, cités dans ce rapport, ont nourri notre réflexion et inspiré les analyses ainsi que les recommandations présentées.

# SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation	Résumé	Coût	Impact	Temporalité	Intérêt
<b>Sondage, prioritaire</b>	Un sondage détaillé qui répond au manque de données précises sur les perceptions et les divisions potentielles de la société française face à un engagement militaire. Il permet d'identifier les leviers psychologiques et les canaux de communication pour diffuser un récit mobilisateur et anticiper les réactions face aux pertes.	Faible	Élevé	Immédiate, à répéter 1/an	Mieux penser la stratégie générale
<b>Axe II, reco 1</b> Campagne Antidinfox	Une campagne de communication prolongée qui vise à corriger la vulnérabilité de la population face aux stratégies de déstabilisation cognitive. Elle propose une logique de « vaccination » en exposant préventivement les citoyens aux techniques de manipulation pour renforcer leur immunité à la désinformation.	Moyen	Élevé	Effet d'ici 1 an, à répéter sur au moins 5 ans	Résistance durable à la guerre cognitive
<b>Axe VI reco 1</b> Clarification de la réserve	Un travail en état-major de reformulation de la doctrine d'emploi des réservistes, en cas de conflit de haute intensité. Cette clarification permettrait d'adresser les questionnements des réservistes sur leur utilité, leurs doutes sur le sens de leur engagement, et ce pour améliorer leur motivation et leur fidélisation.	Faible	Très élevé	Selon le soutien de la haute hiérarchie militaire, ~1 an	Fort impact positif au moral pour un coût limité
<b>Axe IV reco 1</b> Multiplication des exercices militaires	Une modification des exercices militaires de régiments pour davantage intégrer en leur sein la participation civile de communes. Cela pallierait le fait que les grands exercices actuels (type ORION) sont très rares et ne touchent qu'une faible partie de la société civile. L'objectif est d'ancrer des réflexes de préparation collective et de résilience face aux crises par la répétition d'exercices locaux impliquant civils et élus, et pas seulement en zone rurale.	Moyen	Très élevé	Selon le soutien des hauts responsables politiques, ~3 ans	Construction progressive d'une culture de résilience
<b>Axe V reco 1</b> Témoins opérationnels	Un dispositif proposant de fournir des caméras embarquées à des militaires volontaires, et formés. La capture systématique d'image de terrain authentique permettrait de réduire le délai de réaction de la parole militaire, qui peut laisser le champ libre aux rumeurs et à la désinformation adverse. La crédibilité de l'armée en serait améliorée.	Élevé	Élevé	Selon le soutien de la haute hiérarchie militaire, ~3 ans	Réponse crédible aux guerres de l'information
<b>Axe III reco 1</b> Renégociation des classes de défense	Une renégociation avec le ministère de l'Éducation nationale des classes de défense, qui permettrait à l'armée de choisir des établissements auxquels proposer ce dispositif. Cela permettrait de répondre aux fractures sociales et territoriales qui éloignent certaines parties de la population (zones rurales isolées et quartiers sensibles) des enjeux de défense.	Faible	Moyen	Selon le soutien des hauts responsables politiques, ~5 ans	Impact de long terme sur le lien Armée-Société
<b>Axe III reco 4</b> Observatoire pour la diversité et la lutte contre les discriminations	Un nouvel observatoire qui piloterait les dispositifs de lutte pour la diversité déjà en place, afin de mieux structurer les moyens contribuant aux travaux de la cellule Thémis. Les bilans de cet observatoire permettraient à l'armée de Terre de signaler son attachement à ses questions, mais également de repérer avec précision les causes à résoudre. L'effet recherché est donc de permettre à l'armée de Terre de devenir un modèle de cohésion et d'inclusion, condition de sa légitimité auprès de la Nation.	Faible	Moyen	Selon le soutien de la haute hiérarchie militaire et des responsables politiques, ~3 ans	Gain de cohésion et de la confiance

## MEMBRES DU GROUPE

---

**Marie Aho**, collaboratrice parlementaire du sénateur Hugues Saury - membre de la commission des affaires étrangères et de la défense

**Véra Belkhodja**, master de sécurité-défense, alternante au Pôle anticipation stratégique et orientations de l'État-major des armées

**Enzo Gabriel**, MBA communication politique & affaires publiques, souhaite intégrer le Service du Commissariat des Armées

**Florence Le Gouvello**, master de droit international spécialisé en sécurité collective, souhaite devenir officier sous contrat

**Martin Picald**, master de défense et d'Histoire militaire, mène des recherches sur les armes chimiques et la protection des populations civiles

**Anna Porcher**, master d'analyse russe, rédige un mémoire sur le complexe militaro industriel ukrainien

**Louise Ropiquet**, master d'intelligence économique, rédige un mémoire sur les programmes d'armement relatifs aux munitions téléopérées

**Charles Wisniewski**, ingénieur en alternance à Naval Group et réserviste dans la Légion étrangère, souhaite travailler au sein de la DGA

# SOMMAIRE

## Introduction

### Partie I – Empêcher l’effondrement du front intérieur : adhésion, cohésion et stabilité sociale

Chapitre 1 – La communication militaire à l’épreuve de la guerre informationnelle

*I – Repenser la parole militaire dans les nouvelles conflictualités : nouveaux paradigmes, mutations doctrinales et défis d’adaptation*

*II – Maîtriser l’information pour imposer son narratif*

Chapitre 2 – De la fragmentation à l’unité : consolider le lien Armée-Société face aux défis de la cohésion territoriale

*I – Lutter contre les fractures sociales, territoriales et identitaires : l’armée de Terre comme outil de cohésion face aux vulnérabilités exploitables par l’adversaire*

*II – Construction et maintien de l’adhésion populaire dans un contexte d’érosion inconsciente des dividendes de la paix*

### Partie II – Assurer l’effort de guerre : mobilisation des ressources humaines et matérielles

Chapitre 1 – Basculer vers une armée de masse pour s’adapter à de fortes attritions

*I – Analyser les déterminants de l’attractivité et de la fidélisation des carrières militaires*

*II – Identifier et mobiliser les compétences critiques nécessaires à la montée en puissance*

Chapitre 2 – Mobiliser les capacités industrielles d’une économie qui n’est pas prête à entrer en état de guerre

*I – Renforcer l’investissement du citoyen français dans la Défense*

*II – Le rôle des entreprises civiles dans la résilience nationale*

## Recommandations

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>AdT</b> : Armée de Terre	<b>CES-T</b> : Centre d'Études Stratégiques-Terre
<b>AGOrA</b> : Assistance à la Gestion des Organisations et de leurs Activités	<b>CIAE</b> : Centre interarmées des actions sur l'environnement
<b>ANSSI</b> : Autorité nationale en matière de cybersécurité et de cyberdéfense	<b>CIC</b> : Cellule interministérielle de crise
<b>Arcom</b> : Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique	<b>CIM</b> : Centre de production image multimédia
<b>ATLAS</b> : Accès en tout temps, tout lieu au soutien	<b>CIRFA</b> : Centres d'Information et de Recrutement des Forces Armées
<b>B2RS</b> : Bataillon de renseignement de réserve spécialisé	<b>CORDEF</b> : Correspondant défense
<b>BIG</b> : Baku Initiative Group	<b>CSA</b> : Conseil supérieur de l'audiovisuel
<b>BITD</b> : Base industrielle et technologique de défense	<b>CSP</b> : Catégorie socioprofessionnelle
<b>BPCE</b> : Banque populaire et Caisse d'épargne française	<b>DERS</b> : Defence Employer Recognition Scheme
<b>CAP</b> : Certificat d'aptitude professionnelle	<b>DGA</b> : Direction générale de l'Armement
<b>CCF</b> : Commandement du Combat Futur	<b>DGESCO</b> : Direction générale de l'enseignement scolaire
<b>CCI</b> : Chambres de commerce et d'industrie	<b>DICoD</b> : Délégation à l'information et à la communication de la Défense
<b>CCDCOE</b> : <i>Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence</i>	<b>DITP</b> : Direction interministérielle de la transformation publique
<b>CDSG</b> : Classes de défense et de sécurité globales	<b>DMD</b> : Délégation militaire départementale
<b>CEMAT</b> : Chef d'état-major de l'armée de Terre	<b>DOTMLPF</b> : Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership, Education, Personnel, Facilities
	<b>DREES</b> : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des

statistiques

**DRHAT** : Direction des ressources humaines de l'armée de Terre

**DRH-MD** : Direction des ressources humaines du ministère des Armées

**DROM** : Départements et régions d'outre-mer et collectivités d'outre-mer

**DSNJ** : Direction du service national et de la jeunesse

**ECPAD** : Établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense

**EDUCFI** : Éducation économique, budgétaire et financière

**EMPRES** : Employabilité des réservistes

**EPCI** : Établissement public de coopération intercommunale

**ESG** : Environmental, Social and Governance

**ESGR** : *Employer Support of the Guard and Reserve*

**ETF** : Exchange Traded Funds

**ETI** : Entreprise de taille intermédiaire

**FMES** : Fondation Méditerranéenne d'Études Stratégiques

**GIP** : Groupement d'intérêt public

**GSBdD** : Groupements de soutien de base de défense

**HCECM** : Haut Comité d'évaluation de la condition militaire

**IHEDN** : Institut des hautes études de

défense nationale

**IMechE** : Institution of Mechanical Engineers

**INSEE** : Institut national de la statistique et des études économiques

**IRSEM** : Institut de recherche stratégique de l'École militaire

**JDC** : Journée défense et citoyenneté

**KKL** : Küberkaitseliit

**LZI** : Lutte informatique d'influence

**LPM** : Loi de programmation militaire

**MCV** : Métiers du commerce et de la vente

**MoD** : Ministry of Defence

**MPK** : *Maanpuolustuskoulutusyhdistys*

**NAFO** : *North Atlantic Fellas Organization*

**NWCC** : *NATO Warfighting Capstone Concept*

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques

**OGED** : Observatoire de la Gendarmerie pour l'égalité et contre les discriminations

**OIV** : Opérateur d'importance vitale

**OPEX** : Opérations extérieures

**OSINT** : Open Source Intelligence

**OTAN** : Organisation du traité de l'Atlantique nord

**OTIAD** : Organisation territoriale interarmées de défense

**PCA** : Plan de continuité d'activité

<b>PDG</b> : Président-directeur général	numérique
<b>PIB</b> : Produit intérieur brut	<b>RRN</b> : <i>Reliable Recent News</i>
<b>PME</b> : Petite ou moyenne entreprise	<b>RSU</b> : Rapport social unique
<b>PQR</b> : Presse quotidienne régionale	<b>SCA</b> : Service du commissariat des Armées
<b>PRAT</b> : Pôle rayonnement de l'armée de Terre	<b>SDIS</b> : Service départemental d'incendie et de secours
<b>PSG</b> : Paris Saint-Germain	<b>SEGPA</b> : Sections d'enseignement général et professionnel adapté
<b>PsyOps</b> : Opérations psychologiques	<b>SGDSN</b> : Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale
<b>RCD</b> : Réserve opérationnelle de cyberdéfense	<b>SIG</b> : Service d'information du Gouvernement
<b>RCSC</b> : Réserve communale de sécurité civile	<b>SIRPA</b> : Service d'informations et de relations publiques des armées
<b>REME</b> : <i>Royal Electrical and Mechanical Engineers</i>	<b>SMA</b> : Service militaire adapté
<b>RH</b> : Ressources humaines	<b>SMV</b> : Service militaire volontaire
<b>RIA</b> : <i>Riigi Infosüsteemi Amet</i>	<b>SN</b> : Service national
<b>RLJC</b> : Réservistes locaux à la jeunesse et à la citoyenneté	<b>SNU</b> : Service national universel
<b>RNS</b> : Revue nationale stratégique	<b>StratCom</b> : Strategic Communication
<b>RO2</b> : Réserve opérationnelle de deuxième niveau	<b>TIM</b> : Terre Information Magazine
<b>ROC</b> : Réserviste opérationnel connecté	<b>VA</b> : Valeur nationale
<b>RON</b> : Réserve opérationnelle	

# INTRODUCTION

---

« Gagner la guerre avant la guerre »

Général d'armée Thierry Burkhard, 2018.

Dès son discours d'investiture, l'ancien Chef d'État-major des armées, le Général d'armée Thierry Burkhard, a utilisé l'expression « *gagner la guerre avant la guerre* », établissant clairement l'idée que la guerre ne concerne pas seulement les armées, mais la Nation tout entière et son « *esprit de défense* »<sup>1</sup>.

Le conflit ne se prépare donc pas à l'annonce de celui-ci ou encore ne commence véritablement au premier sang versé, c'est une affaire de tous et dans le temps long, et en amont de l'affrontement. C'est ainsi que le rôle de l'armée de Terre est central dans cette préparation et sa place dans la société française stratégiquement pensée. Aujourd'hui, l'armée de Terre, du fait de sa masse, entretient ainsi avec la société civile un lien particulier. Ne serait-ce que la réserve opérationnelle, forte de plus de 29 000 femmes et hommes dont le double ancrage civil et militaire, qui illustre cette complémentarité entre engagement professionnel et service de la Nation, et constitue à cet égard le vecteur le plus direct de cette interpénétration des sphères civile et militaire<sup>2</sup>. C'est cette position d'interface qui confère à l'armée de Terre une capacité spécifique à agir sur les forces morales de la Nation : sensibiliser, préparer et fédérer le corps social autour d'une culture de défense partagée, condition préalable à toute mobilisation efficace en temps de crise.

Dans ce contexte, le Centre d'Études Stratégiques-Terre (CES-T) du Commandement du Combat Futur (CCF) réfléchit et a pour objectif d'éclairer l'armée de Terre sur plusieurs

---

<sup>1</sup> ALONSO, Pierre. « Gagner la guerre avant la guerre : la nouvelle stratégie de l'armée française ». *Le Monde* [en ligne], 5 octobre 2021. Disponible sur : [https://www.lemonde.fr/international/article/2021/10/05/gagner-la-guerre-avant-la-guerre-nouvelle-strategie-de-l-armee-francaise\\_6097119\\_3210.html](https://www.lemonde.fr/international/article/2021/10/05/gagner-la-guerre-avant-la-guerre-nouvelle-strategie-de-l-armee-francaise_6097119_3210.html).

<sup>2</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES. *L'armée de Terre au cœur des territoires : la vision stratégique du CEMAT* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/terre/chef-detat-major-larmee-terre/vision-strategique-du-chef-detat-major-larmee-terre/armee-territoires/armee>.

axes de réflexion, notamment la mobilisation et la cohésion de cet arrière-front, qu'il convient de mieux comprendre pour répondre au risque du retour à la guerre de haute intensité. Dans le cadre de ces travaux, le CCF a ainsi missionné un groupe de travail composé de membres de l'association Les Jeunes IHEDN sur le sujet « *La société française et la guerre* », et ce dans l'objectif d'obtenir des recommandations opérationnelles sur ces questions de défense applicables par l'armée de Terre. Le présent rapport constitue le résultat des recherches appliquées de ce groupe de travail.

Afin de cadrer le rapport temporellement et en se fondant sur la RNS 2025, le rapport propose de se projeter dans l'hypothèse d'un conflit de haute intensité à l'est de l'Europe au cours de la décennie 2030, caractérisé par un affrontement direct entre puissances disposant de capacités militaires avancées et de bases industrielles robustes, entraînant un niveau élevé de destruction humaine et matérielle. Conformément aux analyses du SGDSN, « *la menace d'une guerre conventionnelle majeure sur le territoire national hexagonal n'est [...] pas considérée comme crédible* ». En conséquence, le rapport envisage que l'essentiel des combats et des destructions se déroulent en dehors du territoire national, principalement à l'est du continent européen.

En effet, d'après la Revue Nationale Stratégique (RNS) de 2025, publiée par le Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (SGDSN), il existe « *un risque particulièrement élevé d'une guerre majeure [contre la menace russe] de haute intensité en dehors du territoire national en Europe, qui impliquerait la France et ses alliés en particulier européens, à l'horizon 2030, et verrait notre territoire visé en même temps par des actions hybrides massives* ».

Sur le plan géographique, le rapport se concentre donc sur la mobilisation de la société française par rapport à l'armée de Terre et la guerre, sur le territoire national, et plus spécifiquement la mobilisation des citoyens, ainsi que des ressources humaines et matérielles, individuelles ou réunies en organisations, telles que les entreprises.

Sémantiquement enfin, il convient de rappeler que les citoyens composent les armées, les entreprises de défense, les services de santé et les structures de sécurité : assurer leur participation à l'effort de guerre constitue, à ce titre, un déterminant de la victoire.

Comme l'a souligné Patrick Pailloux, Délégué général pour l'Armement (DGA) lors du *Paris Defence and Strategy Forum* de mars 2026 : « dans le domaine capacitaire, trois tendances marquent le contexte actuel : l'accélération des cycles, la généralisation des menaces hybrides et le retour de la masse. Pour être crédibles et forts, nous devons nous adapter rapidement, et nos coopérations doivent être un multiplicateur de puissance ».

Une question est implicitement posée tout au long de cette recherche : Comment mobiliser la société française sur le territoire national pour répondre aux besoins de l'armée de Terre ? Deux grands chapitres de réflexion cadrent la recherche :

- **Partie 1 : Mobiliser les forces morales dans l'adversité, par un renforcement de l'adhésion, la cohésion et la stabilité sociale des citoyens soutenant l'engagement militaire du pays ;**
- **Partie 2 : mobiliser les ressources physiques et technologiques du pays en cas de guerre, par la mise à disposition des ressources humaines et matérielles civiles au service des armées.**

Finalement, ces axes de réflexion guidant la recherche du rapport ont permis d'élaborer plusieurs **recommandations**, qui sont présentées à la fin du rapport. Ces recommandations, **opérationnelles, concrètes** et avec des explications sur leur déploiement, cherchent à répondre aux besoins de l'armée de Terre pour mieux penser les actions de mobilisation de la société française à l'horizon d'une guerre d'ici 2030 et constitueront donc la conclusion de ce rapport.

## **Partie I – Empêcher l’effondrement du front intérieur : adhésion, cohésion et stabilité sociale**

Dans un conflit de haute intensité, la solidité du front intérieur constitue une condition essentielle de la continuité de l’effort militaire. La capacité d’une société à soutenir un engagement prolongé dépend autant de ses forces morales que de sa compréhension des objectifs poursuivis, de la confiance accordée aux institutions et du sentiment d’une répartition équitable des contraintes et des sacrifices. Or, la fragmentation sociale, territoriale et identitaire de la société française, conjuguée à la saturation de l’espace informationnel, offre à un adversaire de multiples possibilités pour attiser les divisions, délégitimer l’action de l’État et provoquer une rupture de l’adhésion collective. Cette première partie étudie les vulnérabilités susceptibles de fragiliser le front intérieur, mais aussi les leviers dont dispose l’armée de Terre pour contribuer à sa consolidation. Elle analyse d’abord la transformation nécessaire de la parole militaire face à la guerre informationnelle et aux nouvelles formes de mobilisation des opinions, avant d’examiner le rôle que peuvent jouer l’ancrage territorial des armées, les solidarités locales, le tissu associatif et les dispositifs civilo-militaires dans le renforcement durable de la cohésion nationale. Il s’agit ainsi de déterminer comment préparer une société capable de comprendre l’engagement militaire, d’en accepter les conséquences et de résister aux stratégies adverses visant à désagréger sa volonté de combattre.

## Chapitre 1 - La communication militaire à l'épreuve de la guerre informationnelle

I - Repenser la parole militaire dans les nouvelles conflictualités : nouveaux paradigmes, mutations doctrinales et défis d'adaptation

*A - Le récit de guerre de l'armée française, les failles d'une communication*

1 - De la communication institutionnelle à la manœuvre informationnelle : conserver l'initiative dans la bataille des récits

La communication militaire à la société ne peut plus être réduite à une fonction institutionnelle destinée à informer sur les opérations conduites ou les tombés au combat. Elle constitue désormais une dimension à part entière de l'action militaire des nouvelles conflictualités, dans laquelle la maîtrise du récit conditionne la compréhension, la légitimité et parfois l'efficacité même de l'engagement.

Dans le champ informationnel, se contenter de réagir revient à abandonner l'initiative à l'adversaire. La supériorité sur un tel terrain ne repose plus seulement sur la capacité à démentir une fausse information à retardement, mais sur l'aptitude à occuper le terrain, imposer son tempo et détecter les manœuvres adverses tout en les exposant avant qu'elles ne produisent leurs effets<sup>3</sup>. Face aux trolls, aux bots, aux faux récits, aux *deepfakes* et aux campagnes coordonnées, la posture purement défensive n'est plus suffisante, la priorité étant désormais de réduire la liberté d'action de l'adversaire et de contraindre ses modes opératoires tout en le faisant sortir de sa zone de confort.

Cette évolution traduit une transformation profonde de la conflictualité. Comme l'a rappelé le général Thierry Burkhard en 2018, dans le cadre de son audition à l'Assemblée

<sup>3</sup> « Se contenter de réagir augmente le risque de perdre la guerre informationnelle. Pour la gagner, il faut non seulement assurer une présence permanente, avoir une stratégie de communication, des messages à faire passer, réfuter les fausses informations, mais aussi être proactif pour faire sortir l'adversaire de sa zone de confort. Si nos services détectent des trolls ou des bots dormants avant même qu'ils soient utilisés, par exemple, il faut les dénoncer publiquement. » in : CENTRE D'ANALYSE, DE PRÉVISION ET DE STRATÉGIE (CAPS) / INSTITUT DE RECHERCHE STRATÉGIQUE DE L'ÉCOLE MILITAIRE (IRSEM). *Les manipulations de l'information : un défi pour nos démocraties* [en ligne]. Rapport d'août 2018. Cité par LATOURNERIE, Côme. « Charnier de Gossi : la riposte française à la guerre informationnelle russe ». *Portail de l'Intelligence Économique* [en ligne], 27 avril 2022.

nationale, les armées doivent désormais « *apprivoiser le champ de bataille immatériel* »<sup>4</sup>. Ceci ancre l'idée que la compétition stratégique ne se limite plus aux « *milieux terrestre, maritime, aérien, spatial ou cyber* »<sup>5</sup>, mais se joue aussi dans les perceptions, les émotions et les récits qui constituent les représentations collectives. L'information étant, dans ce cadre, devenue un levier de puissance permanent, mobilisé en temps de paix, de crise comme de guerre et employée par les « *puissances désinhibées* » pour affaiblir la cohésion des sociétés, délégitimer l'action militaire et isoler politiquement l'adversaire tout en pesant sur sa volonté. Ainsi, la communication militaire ne peut plus être pensée comme un simple appui aux opérations mais doit devenir une manœuvre à part entière. Une opération peut remplir son effet majeur recherché au sens militaire et opérationnel, mais si l'objectif informationnel n'est pas rempli, c'est-à-dire s'il ne parvient pas à expliquer, convaincre et contrer l'influence adverse, l'action militaire s'expose à une défaite politique, morale ou cognitive, y compris lorsque le rapport de force est favorable.

La nécessité de communiquer ne relève pas seulement du lien armée-Nation ou du maintien du moral interne mais repose aussi sur la capacité à imposer un récit crédible à l'international. Dans la guerre contemporaine, l'action militaire ne produit pleinement ses effets que si elle est comprise, légitimée et relayée par les partenaires. Un État qui n'impose pas son récit laisse ses adversaires définir à sa place le sens de son engagement, contester sa légitimité et fragiliser son image auprès des opinions alliées. À l'inverse, une communication maîtrisée permet de rendre lisibles les objectifs politiques et militaires, de montrer la cohérence entre les actes et les valeurs défendues, et de renforcer la confiance des alliés.

S'incarne dès lors un constat, dans le champ informationnel, le silence est une fenêtre d'exploitation pour l'adversaire. Comme l'a montré l'expérience récente, du Sahel à l'Ukraine, l'excès de prudence ou l'absence de récit laissent prospérer les rumeurs, les accusations hostiles et les interprétations concurrentes. En somme, là où l'AdT tarde à communiquer, ses adversaires peuvent fixer un cadre informationnel qui leur est

<sup>4</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES/COMCYBER. *Éléments publics de doctrine militaire de lutte informatique d'influence (L2I)*. Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE), octobre 2021.

<sup>5</sup> *Ibid.*

favorable et là où elle ne documente pas son action, ses adversaires produisent leurs propres preuves, parfois fausses, mais immédiatement exploitables.

## 2 - L'influence militaire : Conquérir le champ de bataille immatériel

La doctrine française de lutte informatique d'influence (L2I), formalisée en 2021 par le Ministère des Armées, traduit cette prise de conscience<sup>6</sup>. Cette nouvelle doctrine, qui enjoint de détecter, caractériser, contrer les attaques informationnelles adverses et promouvoir l'action des forces françaises, pose toutefois une difficulté propre aux armées démocratiques, qui peinent à agir offensivement dans le champ informationnel sans renoncer aux principes qui fondent leur crédibilité. La France ne peut pas répondre à ses adversaires en adoptant leurs méthodes. Sa force repose sur trois lignes rouges : préserver la sécurité opérationnelle et le secret de la défense nationale ; refuser le mensonge et la désinformation, et limiter strictement les actions d'influence au cadre des opérations extérieures, sans action contre la population nationale<sup>7</sup>.

Cette mutation suppose d'abord de sortir d'un récit militaire trop longtemps *aseptisé*<sup>8</sup>. En effet, depuis la fin de la guerre d'Algérie, l'armée française a progressivement transformé son image publique. Dans une société marquée par la mémoire du conflit colonial, puis par l'éloignement croissant de la guerre du territoire national, l'institution militaire a longtemps privilégié une représentation apaisée, professionnelle et technicienne du soldat. Le militaire a souvent été présenté comme un spécialiste de haute volée, un acteur de stabilisation ou un « *soldat de la paix* », davantage que comme un combattant. Si cette évolution répondait à des contraintes réelles, comme préserver le lien armée-Nation, rendre les opérations extérieures acceptables et inscrire les armées dans une société démocratique peu disposée à assumer frontalement le vocabulaire de la guerre. Cette stratégie a produit ses propres limites, qui à force de lisser son discours, a parfois rendu moins lisible la réalité fondamentale du métier des armes, combattre, accepter la possibilité de mourir et, si nécessaire, donner la mort. Le discours public a longtemps privilégié des formules rassurantes, professionnelles, (précision, maîtrise technique, aide

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> THIÉBLEMONT, André. « De l'héroïsme au héros ». *Inflexions*, n° 16, 2010, p. 121-133.

aux populations, gestion de crise, frappes chirurgicales, zéro mort). Ce vocabulaire a pu protéger l'acceptabilité des opérations, mais il a aussi entretenu une forme de déréalisation paradoxale, puisqu'en voulant rendre l'action militaire acceptable, il l'a parfois rendue incompréhensible.

L'embuscade d'Uzbin, le 18 août 2008, illustre particulièrement cette fragilité<sup>9</sup>. La mort de dix soldats français en Afghanistan a provoqué un choc militaire, politique et communicationnel de premier plan à travers lequel, l'opinion publique a redécouvert que la France n'était pas seulement engagée dans une opération de stabilisation lointaine, mais dans une guerre. Le récit dominant, centré sur la reconstruction, la maîtrise technique et la gestion de crise, ne permet pas d'absorber un tel événement. Les pertes, les rumeurs et les responsabilités ont occupé l'espace médiatique avant que l'institution ne parvienne à imposer une parole suffisamment claire. Uzbin a montré que la mort au combat ne peut pas être expliquée après coup si le sens de l'engagement n'a pas été préparé en amont. Si, pour l'institution, les soldats tombés incarnaient le courage, la fidélité à la mission et le sacrifice, pour une partie de l'opinion publique, ils apparaissent, en revanche, comme les victimes d'un engagement mal compris, voire d'une guerre dont la finalité n'était pas vue comme légitime. Ce décalage entre le militaire et le civil révèle une difficulté majeure de la guerre informationnelle, elle suppose un récit préalable mais aussi continue de légitimation, capable d'expliquer pourquoi l'on combat, pourquoi l'on accepte des pertes et pourquoi la mort au combat ne peut être réduite à un accident du travail mais à un sacrifice nécessaire.

La difficulté actuelle consiste donc à réincarner la figure du combattant sans basculer dans une communication artificiellement héroïsante, le soldat ne pouvant être réduit à un technicien interchangeable ou à une victime passive de la décision politique, étant au contraire un acteur volontaire de l'engagement militaire, formé pour affronter la violence, capable de peur, de doute et de souffrance, mais aussi de courage, de discipline et d'abnégation. À l'heure du retour possible de la haute intensité, il apparaît comme

<sup>9</sup> MIELCAREK, Romain. *L'influence limitée de la communication militaire française sur le récit médiatique de la guerre en Afghanistan (2001-2013)*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Strasbourg, 2017 (rééd. 2018), p. 224-225.

primordial d'effectuer cette mutation, car une société qui ne comprend plus la nature du combat ne supportera pas les conséquences de la guerre et les contraintes d'effort qu'elle impose à la société tout entière, tout en la rendant particulièrement vulnérable aux campagnes de désinformation et de déstabilisation visant la cohésion nationale.

### 3 - Le conflit russo-ukrainien : nouveau paradigme de la communication de guerre

Le deuxième enseignement vient de l'Ukraine. Depuis février 2022, la guerre russo-ukrainienne a imposé un nouveau standard de communication de guerre. Le champ informationnel est devenu un espace de combat à part entière, la bataille se joue sur le terrain des armes, mais aussi dans la capacité à imposer un récit, maintenir la cohésion nationale et mobiliser les alliés tout en fragilisant l'adversaire. L'Ukraine et la Russie ont toutes deux fait de l'information un instrument central de leur stratégie, mais selon deux logiques opposées. Alors que Kiev a privilégié l'incarnation, l'agilité et la mobilisation collective, Moscou a, à l'inverse, misé sur la saturation, le doute et l'érosion de la confiance.



« Sainte Javelin » : détournement d'une icône mariale représentant la Vierge armée d'un missile antichar, entourée de tridents ukrainiens. Diffusée sur les réseaux sociaux, cette figure est devenue un symbole populaire de la résistance ukrainienne depuis l'invasion russe.

Dans le premier cas, dès les premiers jours de l'invasion, l'Ukraine transforme sa communication en manœuvre stratégique. Il s'agit de tenir moralement, de rendre l'agression russe immédiatement lisible et de convaincre les opinions occidentales tout en la maintenant au centre de l'agenda international. Cette stratégie repose d'abord sur une forte centralisation du message. Dans le contexte de la loi martiale, les autorités ukrainiennes mettent en place une « *politique d'une seule voix* »<sup>10</sup>, destinée à éviter la dispersion, les contradictions et les rumeurs.

La communication ukrainienne montre ici une leçon primordiale, montrant que la rapidité ne signifie pas désordre. En effet, pour être efficace, la parole doit être rapide, mais aussi cohérente. L'Ukraine a également maîtrisé les codes numériques contemporains, dans

<sup>10</sup> CENTRE DE DOCUMENTATION DE L'ÉCOLE MILITAIRE (CDEM). *La stratégie de communication de l'Ukraine en guerre*, CDEM/SAPD/AA, septembre 2023.

lesquels les réseaux sociaux deviennent un champ de manœuvre où s'entremêlent émotion, humour, indignation et appel à l'aide. Les vidéos de drones, les images de destructions, les références à la culture web ou aux jeux vidéo donnent au conflit une grammaire immédiatement compréhensible par les opinions connectées.



Publication du ministère ukrainien de la Défense saluant la NAFO (North Atlantic Fellas Organization), communauté numérique pro-ukrainienne mobilisant les memes et l'humour pour contrer la propagande et les trolls du Kremlin.

L'Ukraine mobilise ainsi les cultures numériques familières des jeunes publics, mêmes, humour absurde, références « geek » et esthétique proche des contenus vidéoludiques. Les soldats russes qualifiés d'« orcs », le détournement religieux de *Saint Javelin* ou les avatars Shiba Inu de la NAFO transforment des événements militaires complexes en symboles simples, viraux et mobilisateurs<sup>11</sup>. L'image incarne une arme narrative capable de marquer durablement les esprits, d'humilier l'adversaire, de valoriser les succès et rendre visible l'efficacité de l'aide occidentale. Cette efficacité repose aussi sur une mobilisation de la société civile numérique. Des collectifs, des créateurs de memes (image, vidéo

ou texte humoristique diffusé largement sur Internet et faisant l'objet de nombreuses variations), des journalistes ou des communautés en ligne prolongent le récit ukrainien sans toujours parler officiellement au nom de l'État. Cette apparente spontanéité renforce la crédibilité du message en permettant à l'Ukraine de disposer d'un écosystème informationnel souple, réactif et difficile à neutraliser.

Cette stratégie a toutefois ses limites. La communication ukrainienne repose sur une transparence sélective, si les succès sont largement diffusés, les pertes militaires demeurent plus contrôlées et certaines informations opérationnelles sont retenues. Le

<sup>11</sup> *Ibid.*

principal point de fragilité apparaît cependant dans la durée du conflit, lorsque le récit initial de résistance nationale, fondé sur l'élan volontaire, l'unité et l'héroïsme collectif, se heurte à l'usure humaine de la guerre. Les images de mobilisations contraintes, d'interpellations brutales attribuées aux centres territoriaux de recrutement ukrainiens ou de réquisitions contestées fragilisent progressivement la cohérence émotionnelle du récit ukrainien. Leur impact est d'autant plus fort qu'elles circulent dans un environnement visuel saturé, où elles peuvent côtoyer des scènes de vétérans amputés ou grièvement blessés tentant parfois de s'opposer à l'envoi de nouveaux mobilisés. La guerre n'apparaît alors plus seulement comme une défense héroïque de la nation, mais aussi comme une mécanique d'attrition sociale pesant sur les corps, les familles et la cohésion interne. Cette évolution, si elle ne ruine pas le récit ukrainien, en modifie les conditions d'efficacité. Plus le conflit s'étend dans la durée, plus Kiev se voit contraint de justifier le coût humain de la guerre, préserver la dignité des blessés et empêcher que ces scènes de contrainte ne deviennent le contre-récit dominant exploité par l'adversaire.

Face à cette agilité ukrainienne, la Russie déploie une stratégie informationnelle d'une autre nature. Elle, qui bénéficie d'un contrôle étendu de l'information accessible à sa propre population, dispose d'une liberté opérative beaucoup plus large dans sa manœuvre informationnelle. Elle peut ainsi concentrer ses efforts vers l'extérieur, tout en maintenant à l'intérieur un récit relativement fermé, présenté comme légitime, défensif et nécessaire tout en étant difficilement pénétrable par les acteurs étrangers. Dans ce cadre, son objectif n'est pas toujours de faire croire durablement à une version cohérente des faits, mais plutôt de multiplier les récits concurrents, de brouiller les responsabilités et de créer un climat général de suspicion. La logique russe consiste moins à convaincre qu'à faire douter, ses récits accusent tour à tour l'Ukraine d'être un État nazi, corrompu, manipulé par l'Occident ou incapable d'exister par lui-même. Ces éléments de langage ne forment pas un récit stable mais fonctionnent par accumulation, à force d'être répétés, recyclés et adaptés selon les publics, ils visent à installer une incertitude durable. Les modes opératoires russes se sont particulièrement adaptés aux publics occidentaux. En France, l'opération RRN/Doppelgänger<sup>12</sup> illustre cette logique, de faux sites imitent des

---

<sup>12</sup> VIGINUM. *Guerre en Ukraine : Trois années d'opérations informationnelles russes*. Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), février 2025.

médias reconnus ou des institutions officielles afin de diffuser des contenus anti-ukrainiens ou hostiles au soutien français à l'Ukraine. L'objectif n'est pas nécessairement de produire une adhésion massive, mais de fissurer la confiance dans les sources d'information, de nourrir les polémiques existantes et de présenter Kiev comme isolée, belliciste ou manipulée. À cette logique s'ajoute une stratégie de harcèlement informationnel. Certains dispositifs, comme Matriochka<sup>13</sup>, ciblent directement les journalistes et les médias en leur soumettant de faux contenus à vérifier. Le but est alors double : détourner leur temps et leurs ressources, mais aussi les placer en position défensive. La désinformation russe ne cherche donc pas seulement à produire de fausses nouvelles mais cherche essentiellement à fatiguer les mécanismes démocratiques de vérification. La Russie s'appuie enfin sur des relais incarnés, en particulier les *voenkory*, ces correspondants de guerre et blogueurs militaires actifs sur Telegram. Leur rôle est central car ils donnent à la propagande russe une apparence de proximité avec le front. Contrairement aux communiqués officiels, souvent froids et bureaucratiques, les *voenkory* produisent une parole brute, émotionnelle, parfois critique envers certains chefs militaires, mais toujours compatible avec les objectifs généraux du Kremlin. Leur relative liberté leur donne une crédibilité apparente, ils semblent indépendants, alors qu'ils participent à la consolidation du récit de guerre russe<sup>14</sup>.

L'enseignement pour l'AdT est qu'il ne suffit plus de communiquer sur la guerre mais qu'il faut communiquer dans la guerre. Celui qui parle le premier peut fixer le cadre alors que celui qui tarde laisse l'adversaire occuper l'espace. Cette exigence de rapidité ne signifie pas abandonner la rigueur. Elle impose de réduire les délais de validation, de préparer les éléments de langage en amont, de documenter les faits, d'exploiter la preuve visuelle et d'accepter une présence pro-active permanente dans l'espace numérique.

---

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> GRIMAUD, Carole. « Les correspondants de guerre russes et la propagande du Kremlin ». *The Conversation*, 12 septembre 2023.

#### 4 - Révolution doctrinale française : l'influence proactive et « la réussite » du charnier de Gossi

Le troisième enseignement tient à l'évolution doctrinale française. Sous l'impulsion du général Thierry Burkhard, les armées ont engagé une transformation majeure de leur rapport à l'information. L'influence n'est plus pensée comme un simple accompagnement de l'action militaire, ni comme une fonction secondaire de communication, mais devient un pilier de la supériorité opérationnelle, au même titre que la capacité à manœuvrer ou à renseigner<sup>15</sup>. Cette évolution s'inscrit dans le passage du continuum « *paix-crise-guerre* » au triptyque « *compétition-contestation-affrontement* »<sup>16</sup>. Cette formulation qui traduit une réalité centrale, les puissances adverses peuvent agir sous le seuil de l'engagement armé en exploitant les opinions publiques, les fractures politiques ou les vulnérabilités informationnelles des sociétés démocratiques. L'information devient un espace de combat permanent, où l'adversaire cherche à affaiblir la cohésion nationale, à délégitimer l'action militaire ou à imposer le doute avant même le déclenchement d'une crise ouverte.

L'affaire du charnier de Gossi, au Mali, constitue l'exemple le plus abouti de cette nouvelle posture<sup>17</sup>. Elle illustre le passage d'une communication militaire longtemps prudente, parfois tardive, à une communication de combat capable d'utiliser la preuve comme une arme. Pour rappel, en avril 2022, lors du retrait de la base de Gossi, les forces françaises savent qu'elles s'exposent à une opération de désinformation. Dans un contexte marqué par la concurrence franco-russe au Sahel et par l'installation de Wagner au Mali, un risque de premier plan apparaît, celui d'une campagne d'accusation inversatoire qui frapperait l'AdT d'exactions afin de délégitimer son action et de nourrir le ressentiment antifrçais. L'armée maintient donc une surveillance drone sur la zone, choix judicieux, puisque les images montrent des hommes liés à la sphère russe en train d'ensevelir des corps près de l'ancienne base française, afin de fabriquer l'apparence d'un massacre imputable aux soldats de l'AdT. Peu après, des comptes prorusses diffusent l'accusation sur les réseaux sociaux, mais, cette fois, l'armée française dispose de la preuve visuelle permettant de

<sup>15</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES/COMCYBER. *op. cit.*

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> LATOURNERIE, Côme. « Charnier de Gossi : La riposte française à la guerre informationnelle russe ». *École de Guerre Économique (EGE)*, 27 avril 2022.

démentir la mise en scène. La riposte est rapide, moins de vingt-quatre heures après les premières accusations, l'AdT diffuse ses propres images. Cette rapidité tient également à la capacité de l'armée à obtenir la déclassification immédiate d'informations couvertes par le secret de la défense nationale, puis à réunir la presse en lui fournissant un dossier déjà constitué, comprenant les images et les principaux éléments permettant d'établir la manipulation. Cette préparation en amont permet aux journalistes de disposer rapidement de preuves vérifiables et directement exploitables. Cette décision permet de casser la dynamique de viralité avant que le récit adverse ne s'installe durablement. La vérité factuelle devient alors une arme de contre-offensive servant à neutraliser l'attaque, à exposer les méthodes adverses et à reprendre l'initiative dans le champ informationnel. Gossi marque ainsi une rupture. En rendant publique la manipulation, l'AdT oblige l'adversaire à sortir de sa zone de confort et transforme sa tentative de déstabilisation en preuve de ses propres méthodes. Cette affaire montre que la maîtrise du temps médiatique est désormais un enjeu opérationnel. Dans un espace où les fausses informations circulent très vite, la lenteur peut suffire à perdre la bataille du récit. À l'inverse, l'anticipation, la preuve et la réactivité peuvent neutraliser une attaque informationnelle avant qu'elle ne produise ses effets.

L'épisode du Charnier de Gossi montre toutefois que l'image ne doit pas seulement être mobilisée en réaction à une attaque informationnelle, mais qu'elle doit aussi répondre à une demande croissante de la population française. En effet, les citoyens attendent des images contextualisées, des explications concrètes et une meilleure compréhension de ce que font réellement les forces françaises hors du territoire national. Or cette attente laisse aujourd'hui un espace largement vide. Faute d'une communication suffisamment ancrée dans la réalité du terrain, d'autres acteurs se chargent de raconter les opérations françaises, parfois avec une efficacité supérieure à celle de l'institution elle-même. Le succès de la vidéo anglophone [How France Fought a Lightning War in Mali \(Op Serval\)](#), cumulant plusieurs millions de vues (2.8 millions/4 ans), illustre que le fait militaire français peut intéresser un large public, y compris à l'étranger, dès lors qu'il est correctement raconté, accessible dans une langue internationale, replacé dans sa logique stratégique, tactique et opérationnelle. Dans le même esprit, il aurait été utile que

l'ensemble de la société française puisse mieux comprendre le processus de désengagement français en Afghanistan, ses raisons, ses contraintes, ses limites et les enseignements qui en ont été tirés. Une telle pédagogie aurait permis de légitimer l'action française dans le monde, non en dissimulant les difficultés de l'intervention, mais en expliquant la logique d'un désengagement, tout en constituant un vecteur de rayonnement international. Ces formats pourraient être davantage mobilisés, ou servir de modèle, pour raconter les conflits contemporains et les engagements français.

De fait, la guerre informationnelle n'est donc pas seulement une question d'image institutionnelle et d'affrontement mais aussi un enjeu de rayonnement stratégique. Une communication plus incarnée, plus pédagogique et plus proche du terrain permettrait de renforcer le lien avec la population française, de mieux faire comprendre le sens des engagements extérieurs et de valoriser à l'international la compétence opérationnelle des armées françaises, sans céder au spectaculaire ni compromettre la sécurité des opérations. Cette logique doit être étendue, la réponse française devant reposer sur une transparence offensive fondée sur la preuve. Cette transformation ne repose pas seulement sur la doctrine, mais suppose aussi une adaptation des structures, des compétences et de la culture militaire. Les opérations d'influence ne peuvent plus être conduites comme des actions périphériques de communication mais doivent être planifiées, coordonnées et intégrées à la manœuvre d'ensemble.

La bataille informationnelle impose également une diversification des profils. Le cybercombattant ne se réduit plus à l'informaticien ou au spécialiste des réseaux. La L2I nécessite des linguistes, des infographistes, des psychologues, des sociologues, des analystes culturels et des spécialistes des plate-formes numériques. En somme, l'efficacité d'une action d'influence dépend autant de la maîtrise technique des supports que de la compréhension humaine des audiences visées.

##### 5 - Défis de l'évolution structurelle et culturelle

Le défi est aussi culturel. À l'ère des réseaux sociaux, la parole militaire ne peut plus être uniquement verticale, descendante et institutionnelle. Les récits de terrain, les témoignages individuels et les prises de parole informelles concurrencent désormais les

communiqués officiels. Pour les journalistes comme pour une partie du public, « *les mots d'un caporal peuvent parfois peser autant que ceux d'un général* », précisément parce qu'ils semblent plus directs, plus vécus et donc plus authentiques<sup>18</sup>. Cette horizontalité est à la fois une opportunité et un risque. Elle peut renforcer le lien entre les armées et la Nation en donnant à voir l'expérience concrète des militaires, mais elle peut aussi fragiliser l'institution si des propos personnels, maladroits ou décontextualisés deviennent viraux. Une parole individuelle peut être récupérée par les médias, instrumentalisée par l'adversaire ou donner l'impression d'un décalage entre le discours officiel et la réalité du terrain. L'armée tend désormais à professionnaliser l'expression à tous les niveaux. Cette évolution passe par une meilleure formation des militaires au bon usage des réseaux sociaux dès la formation initiale, ainsi que par un accompagnement accru de ceux qui sont amenés à gérer des comptes institutionnels ou semi-institutionnels. L'objectif n'est pas de couper les soldats de la société, mais de leur donner les réflexes nécessaires dans un environnement où toute parole peut devenir publique.

Cette évolution vers une posture d'influence proactive ne peut toutefois être pensée indépendamment du cadre démocratique français. Notre doctrine informationnelle repose sur une limite, le refus officiel du mensonge délibéré et de la désinformation. Si une information fautive peut produire un effet immédiat, elle détruit, néanmoins, à long terme la confiance, qui demeure la principale ressource d'une parole militaire démocratique. Cette exigence s'accompagne du respect de la neutralité des armées et du devoir de réserve, qui encadre la liberté d'expression des militaires et protège l'institution de toute prise de position partisane. Même lorsqu'ils s'expriment de manière plus proactive, ces derniers ne peuvent devenir des acteurs du débat politique. Leur rôle reste d'expliquer les missions, les contraintes opérationnelles, les risques et les objectifs militaires, sans commenter les choix diplomatiques ou politiques de l'exécutif. La parole militaire doit ainsi rester professionnelle, sobre et centrée sur l'action des forces.

La transformation du récit de guerre français ne peut donc pas être réduite à une modernisation de la communication militaire. Elle implique un changement d'échelle,

---

<sup>18</sup> MIELCAREK, Romain. *op. cit.*

dans lequel l'information est désormais un espace de confrontation permanent, où les actions, les images, les mots et les perceptions doivent être coordonnés au service d'une stratégie globale de l'État. La parole militaire ne peut plus fonctionner séparément des volets diplomatiques, politiques et informationnels. Face à des puissances désinhibées, capables d'exploiter la moindre dissonance, l'AdT doit établir une stratégie commune avec le politique afin de construire un narratif souverain, solide et responsable.

## 6 - Le glaive d'une démocratie

Cette logique impose de faire émerger une véritable « *Équipe France* » informationnelle. Le commandant de force, l'ambassadeur, l'attaché de défense, les autorités politiques et les services spécialisés doivent agir dans un cadre commun, afin que le discours public accompagne l'action sans la contredire. Il ne s'agit pas de verrouiller artificiellement la parole, mais de garantir que chaque prise de position s'inscrive dans une ligne stratégique claire. La communication de guerre et sa préparation marquent ainsi le passage d'une communication d'appui à une communication intégrée à la manœuvre, en participant à sa conception, à sa légitimation et à sa conduite.

Pour autant, cette évolution ne doit pas conduire l'armée française à céder à un « *war marketing* » superficiel. Le récit militaire ne retrouvera pas sa force en masquant la réalité du métier des armes derrière des images séduisantes ou des formules aseptisées. Sa crédibilité repose au contraire sur sa capacité à assumer la spécificité guerrière du soldat, la dureté de l'engagement et la dimension humaine du combat. Réincarner le récit, sans fabriquer une mythologie artificielle, c'est permettre à la parole militaire de redevenir concrète, incarnée, audible et fidèle à ce que vivent réellement les soldats. Le défi va encore s'accroître avec l'intelligence artificielle et les *deepfakes*. L'enjeu ne sera plus seulement de répondre à une fausse information isolée, mais de faire face à une saturation organisée du champ public.

Au fond, la question posée à la France est celle de sa résilience idéologique. Une société ouverte ne peut ni contrôler l'information comme le font les régimes autoritaires, ni répondre à la désinformation par le mensonge. Sa force repose précisément sur ce qui semble parfois la rendre vulnérable, la publicité du débat, l'exigence de preuve et le refus

de la manipulation. Mais ces principes ne suffiront que s'ils sont soutenus par une stratégie claire, des moyens adaptés et une parole militaire capable de dire la guerre sans la travestir. Pour mener le combat informationnel sans se renier, la France doit apprendre à parler plus vite, plus clairement et plus offensivement. C'est à cette condition que la parole militaire pourra redevenir un instrument de puissance, tout en demeurant « *le glaive d'une démocratie* »<sup>19</sup>.

## *B - Conditions contemporaines des récits mobilisateurs en France*

### *1 - Une mobilisation conditionnée par le rapport ambivalent des Français à l'État*

L'efficacité des récits mobilisateurs contemporains est fortement conditionnée par l'évolution du rapport des Français à l'État. L'historien Marcel Gauchet décrit les démocraties occidentales comme des sociétés marquées par l'individualisme et la montée des attentes de protection étatique<sup>20</sup>. Cette « *démocratie providentielle* » rend plus difficile l'acceptation du sacrifice collectif durable. Comme l'analyse la sociologue Dominique Schnapper, la recherche d'une égalité matérielle et réelle tend à séparer les individus et favorise un « *repli sur soi* » destructeur de la solidarité citoyenne. Dans ce cadre, la citoyenneté délaisse la « *transcendance républicaine* » pour se transformer en une gestion bureaucratique de droits particuliers.<sup>21</sup>

Cette évolution rejoint la célèbre formule de l'écrivain Charles Péguy selon laquelle « *la politique a dévoré la mystique* »<sup>22</sup>. Dans une société largement sécularisée et hédoniste, les grands récits sacrificiels perdent une partie de leur capacité mobilisatrice. La mystique républicaine, qui consistait à « *mourir pour la République* », s'efface devant une politique républicaine dont l'objectif est désormais d'en vivre. Le sacrifice n'est plus perçu comme « *naturel* » ou allant de soi, mais comme une épreuve limite marquée par la souffrance, qui ne peut trouver de sens que dans une finalité intelligible et une issue victorieuse. Dans une société qui tend à occulter la mort pour préserver le bien-être, le décalage entre la

<sup>19</sup> GIRARD, Loïc. « Désinformation et manipulation, quelles réponses françaises dans le champ informationnel ? ». *Les Cahiers de la Revue Défense Nationale*, n° 831, 2020, p. 171-185.

<sup>20</sup> SCHNAPPER, Dominique. « Que sont devenus les héros ? » (entretien). *Inflexions*, n° 16, 2011/1.

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> *Ibid.*

réalité du combat et l'imaginaire civil s'accroît : là où le soldat parle d'héroïsme, le citoyen raisonne souvent en termes de « *risques professionnels* » ou d'erreurs humaines.<sup>23</sup>

Dans ce contexte, les orientations stratégiques françaises prônent aujourd'hui un véritable « *réarmement moral* » de la Nation. Il ne s'agit plus seulement de protéger une population passive, mais de faire des citoyens des acteurs de la cohésion et de la résilience. L'intérêt stratégique du récit est désormais d'activer l'agentivité collective : l'individu n'accepte le combat et l'effort que s'il a la perception que l'État garantit une protection mutuelle et que les autres membres de la Nation agiront de concert.

## 2 - Une société française difficile à unifier durablement

Les récits mobilisateurs se heurtent aujourd'hui aux fractures profondes de la société française. Jérôme Fourquet décrit une société marquée par un processus d'« *archipélisation* »<sup>24</sup>, soit la fragmentation des appartenances collectives. Cette analyse est complétée par celle de Dominique Schnapper sur la « *démocratie providentielle* »<sup>25</sup> : la recherche d'une égalité matérielle et la multiplication des revendications de droits particuliers favorisent un « *repli sur soi* » destructeur de la solidarité citoyenne. Le sentiment national, qui constitue le « *fond affectif d'un vouloir vivre collectif* », est perçu comme étant en déclin depuis l'exception historique de l'Union sacrée de 1914<sup>26</sup>. Dans ce contexte, la tonalité émotionnelle de l'identité du « *nous* » s'affaiblit, rendant difficile le dépassement des divisions sociales, politiques et spirituelles.

Ces vulnérabilités sont délibérément exploitées par des puissances étrangères dans le cadre de **stratégies hybrides**. La **Revue nationale stratégique 2025** souligne que les attaques hybrides de compétiteurs, notamment la Russie, visent explicitement à **fragiliser la cohésion nationale** et à affaiblir le modèle de société français. Les rapports du service **VIGINUM** documentent des opérations précises, comme celles du mode

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> FOURQUET, Jérôme. *L'Archipel français : une nation multiple et divisée*. Paris, Seuil, 2019.

<sup>25</sup> SCHNAPPER, Dominique. *op. cit.*

<sup>26</sup> BECKER, Jean-Jacques. « L'union sacrée, l'exception qui confirme la règle ». *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, vol. 5, n° 1, 1985.

opératoire **Storm-1516**<sup>27</sup>, qui saturent l'espace numérique de contenus clivants. Ces campagnes utilisent des **deepfakes** et des narratifs anxigènes liés à l'immigration ou au terrorisme pour attiser les tensions, comme lors des Jeux Olympiques de 2024 ou des élections législatives. L'isolement social et les bulles informationnelles accroissent la perméabilité de la population à ces manipulations, car elles érodent la **croissance légitime** dans les institutions.

Enfin, un **fossé culturel** subsiste entre les représentations militaires du sacrifice et les perceptions dominantes dans l'opinion publique. Comme le souligne Claude Weber<sup>28</sup>, la société française tend à interpréter l'engagement militaire en termes de « *risques professionnels* » plutôt que de devoir patriotique. Ce décalage est devenu flagrant lors de l'embuscade d'Uzbin en 2008<sup>29</sup> : là où l'armée voyait des actes d'héroïsme, une partie de l'opinion et des médias a réagi par un processus de **victimisation**, traitant la mort au combat comme un accident du travail ou une erreur humaine. Dans une société qui tend à occulter la mort pour préserver le bien-être, le soldat n'accède souvent à la reconnaissance publique que s'il est présenté comme un **martyr ou une victime**, marginalisant ainsi la geste héroïque et la finalité politique du combat<sup>30</sup>.

### 3 - Les récits qui fonctionnent aujourd'hui dans la société française

Dans le paysage informationnel saturé et fragmenté de la France contemporaine, l'efficacité d'un récit ne repose plus sur l'exaltation martiale classique, mais sur un modèle de « défense civique républicaine ». Les récits qui « *fonctionnent* » aujourd'hui s'articulent autour de quatre piliers majeurs :

- **L'articulation de l'identité de l'individu en tant qu'agent dans la collectivité :**  
Le récit doit convaincre que la Nation tient parce que chaque citoyen a une fonction utile dans l'effort collectif. En démocratie, l'individu s'engage davantage s'il perçoit que son action (qu'elle soit militaire, logistique ou civique) a un effet réel

<sup>27</sup> VIGINUM. *Analyse du mode opératoire informationnel russe Storm-1516*. Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), 2025.

<sup>28</sup> LEGRIER, François-Régis. « Que sont devenus les héros ? » (article). *Inflexions*, n° 16, 2011/1.

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> *Ibid.*

et que les autres membres du groupe agiront de concert. C'est le passage d'un « *nous* » subi, à un « *nous* » d'action, où le héros ne remplace pas la société mais la synchronise.<sup>31</sup> Dans ce cadre, le récit héroïque joue un rôle central : il ne vise pas seulement à célébrer des individus exemplaires, mais à fournir des modèles d'engagement capables de mobiliser la société, de renforcer la cohésion nationale et de transformer un sentiment d'appartenance partagé en volonté d'action au service du bien commun. C'est notamment en appliquant ce genre pratique que l'Ukraine a réussi à motiver sa population à prendre les armes contre la Russie lors des premières semaines de l'invasion.<sup>32</sup>

- **La transparence et la « discipline de vérité »** : Dans une démocratie, la vérité constitue à la fois une exigence éthique et une ressource stratégique essentielle à la conduite de la guerre. La crédibilité d'un État et de ses armées repose sur une communication transparente, factuelle et capable de reconnaître les difficultés ou les revers plutôt que de les dissimuler<sup>33</sup>. Cette approche permet de préserver la confiance des citoyens, considérée comme un capital indispensable mais fragile, tout en renforçant la légitimité des institutions. À l'inverse, le mensonge ou la manipulation de l'information risquent d'alimenter la défiance publique, d'affaiblir le soutien à l'action militaire et de compromettre durablement l'autorité de l'État. Ainsi, le respect de la vérité des faits apparaît non seulement comme une condition de l'efficacité stratégique, mais également comme un fondement de la légitimité démocratique et de l'acceptation des décisions publiques par les citoyens.<sup>34</sup>
- **L'héroïsation distribuée** : L'analyse de la résilience et de la communication stratégique de l'Ukraine montrent que l'efficacité d'un récit de guerre ne repose plus uniquement sur une figure de chef<sup>35</sup>, mais sur la mobilisation de l'ensemble de la société. À l'image de l'Ukraine, la crédibilité du récit naît de la multiplication

<sup>31</sup> ANDERSON, Benedict. *L'imaginaire national. Réflexions sur l'origine et l'essor du nationalisme*. Paris, La Découverte, 1996.

<sup>32</sup> CENTRE DE DOCUMENTATION DE L'ÉCOLE MILITAIRE (CDEM). *La stratégie de communication de l'Ukraine en guerre*. CDEM, septembre 2023.

<sup>33</sup> HELMUS, Todd C., & HOLYNSKA, Khrystyna. *Ukrainian Resistance to Russian Disinformation: Lessons for Future Conflict*. RAND Corporation, 2024

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> CENTRE DE DOCUMENTATION DE L'ÉCOLE MILITAIRE (CDEM). *op. cit.*

de témoignages authentiques émanant de soldats, de citoyens, d'associations ou de services publics, chacun contribuant à incarner la résistance nationale. Cette approche valorise les héros du quotidien<sup>36</sup> autant que les dirigeants et s'appuie sur les réseaux sociaux pour diffuser une narration décentralisée, où chaque acteur devient à la fois témoin, relais et participant de l'effort collectif. Ainsi, la cohésion nationale se construit moins autour d'un récit vertical que par l'agrégation de multiples engagements individuels au service d'une même cause.<sup>37</sup>

- **La réciprocité et l'équité des charges** : Un récit de guerre mobilisateur ne peut être durable que s'il repose sur une répartition perçue comme juste des sacrifices et sur une réciprocité visible entre l'État et les citoyens. L'acceptation de l'effort collectif dépend en effet de la conviction que les charges sont équitablement partagées et que les sacrifices consentis seront reconnus et compensés par la communauté nationale<sup>38</sup>. À l'inverse, les perceptions d'injustice, les privilèges accordés à certains groupes ou l'absence de reconnaissance peuvent alimenter le ressentiment, fragiliser la solidarité nationale et provoquer des fractures sociales. En effet en 1917 l'Union sacrée a muté et les « *dissensions éclatèrent de nouveau* » lorsque les ouvriers ont perçu un décalage entre leurs souffrances et les « *bénéfices réalisés par les industriels dans les fabrications de guerre* »<sup>39</sup>. La cohésion en temps de crise repose ainsi autant sur la vérité des faits que sur le sentiment que chacun contribue à l'effort commun selon ses moyens et reçoit en retour la considération qui lui est due.
- **La défense cognitive et le « pré-bunking »** : Enfin, l'efficacité narrative contemporaine dépend d'une stratégie permanente de veille numérique et d'anticipation informationnelle. Face aux attaques hybrides visant à fragiliser la cohésion nationale, notamment via des opérations d'influence coordonnées comme *Storm-1516*<sup>40</sup>. Le récit doit donc intégrer des outils de défense cognitive

<sup>36</sup> SCHNAPPER, Dominique. *op. cit.*

<sup>37</sup> CHRISTIE, Edward Hunter, & BERZINA, Kristine. *NATO and Societal Resilience: All Hands on Deck in an Age of War*. German Marshall Fund / NATO, 2022.

<sup>38</sup> SCHNAPPER, Dominique. *op. cit.*

<sup>39</sup> BECKER, Jean-Jacques. *op. cit.*

<sup>40</sup> VIGINUM. *op. cit.*

capables de préparer la population aux manipulations avant même qu'elles ne surviennent. Cette logique suppose une acculturation collective aux mécanismes de désinformation, mais aussi une coopération entre institutions publiques, médias et société civile<sup>41</sup>.

## II - Maîtriser l'information pour imposer son narratif

### A - Rappels sur l'essentiel de la communication

Pour préparer l'adhésion populaire autour d'un projet aussi demandant que l'entrée en guerre du pays, contrôler avec bonne mesure les flux d'informations médiatiques permet de diffuser en avance des récits qui résonnent dans l'esprit des individus et les accoutumer à des idées qu'ils font leurs. C'est ce qui permet d'inciter l'opinion à soutenir l'action de l'État en cas de besoin. **Cependant, communiquer des récits ne se résume pas à un simple contrôle de l'information, mais bien à un échange avec la population.**

En effet, **communiquer des récits à une population, ce n'est pas lui injecter des données sélectionnées** (*image de la communication par propagande via une « seringue hypodermique »*)<sup>42</sup>. Communiquer pour qu'une population ciblée se construise un nouveau narratif n'est en effet pas une action unidirectionnelle de l'émetteur d'un message vers le récepteur<sup>43</sup>, et **n'est que rarement issue de l'action d'un seul acteur** diffusant un message. Au contraire la communication d'un message passe souvent par des **intermédiaires de confiance qui facilitent pour la population ciblée l'appropriation du message communiqué**<sup>44</sup>.

En réalité, un **narratif se construit** de pair entre l'émetteur et le récepteur, qui mélangent leurs rôles, et résulte d'un **échange constant qui altère les deux parties prenantes**. D'une façon comparable à la construction du sens dans une discussion entre deux

<sup>41</sup> SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE (SGDSN). *Revue nationale stratégique 2025*. Paris, info.gouv.fr, décembre 2025.

<sup>42</sup> BERNAYS, Edward. *Propaganda*. New York, Horace Liveright, 1928 (rééd. Horace).

<sup>43</sup> SHANNON, Claude, & WEAVER, Warren. *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press, 1949.

<sup>44</sup> LAZARSFELD, Paul, & KATZ, Elihu. *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Free Press, 1955.

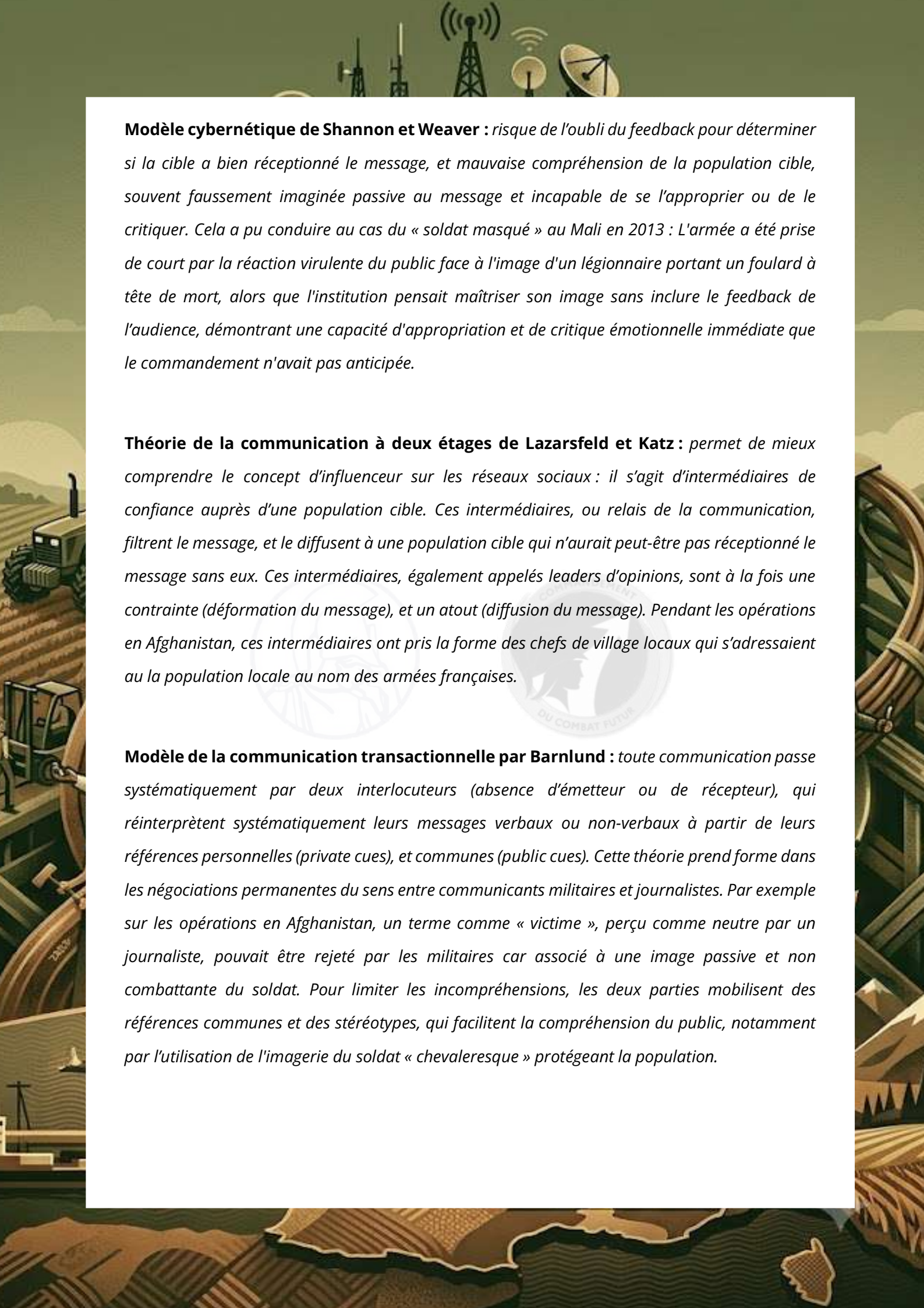
individus<sup>45</sup>, un État peut plus efficacement **inciter sa population à s'approprier de nouveaux récits** lorsque l'acte de communication n'est pas ascendant et **permet à la population de communiquer en retour**. Ainsi en Afghanistan, la création de radio Surobi, station qui organisait des libres antennes musicales et des débats en direct, a permis à la population locale de s'exprimer, de s'approprier le média. Le bilan a été une légitimité accrue des militaires français, et une réussite majeure d'une opération de communication<sup>46</sup>.



---

<sup>45</sup> BARNLUND, Dean. « A Transactional Model of Communication ». In MORTENSEN, C. David. *Basic Readings in Communication Theory*. Harper & Row, 1970.


<sup>46</sup> MIELCAREK, Romain. *op. cit.*



**Modèle cybernétique de Shannon et Weaver :** *risque de l'oubli du feedback pour déterminer si la cible a bien réceptionné le message, et mauvaise compréhension de la population cible, souvent faussement imaginée passive au message et incapable de se l'appropriier ou de le critiquer. Cela a pu conduire au cas du « soldat masqué » au Mali en 2013 : L'armée a été prise de court par la réaction virulente du public face à l'image d'un légionnaire portant un foulard à tête de mort, alors que l'institution pensait maîtriser son image sans inclure le feedback de l'audience, démontrant une capacité d'appropriation et de critique émotionnelle immédiate que le commandement n'avait pas anticipée.*

**Théorie de la communication à deux étages de Lazarsfeld et Katz :** *permet de mieux comprendre le concept d'influenceur sur les réseaux sociaux : il s'agit d'intermédiaires de confiance auprès d'une population cible. Ces intermédiaires, ou relais de la communication, filtrent le message, et le diffusent à une population cible qui n'aurait peut-être pas réceptionné le message sans eux. Ces intermédiaires, également appelés leaders d'opinion, sont à la fois une contrainte (déformation du message), et un atout (diffusion du message). Pendant les opérations en Afghanistan, ces intermédiaires ont pris la forme des chefs de village locaux qui s'adressaient à la population locale au nom des armées françaises.*

**Modèle de la communication transactionnelle par Barnlund :** *toute communication passe systématiquement par deux interlocuteurs (absence d'émetteur ou de récepteur), qui réinterprètent systématiquement leurs messages verbaux ou non-verbaux à partir de leurs références personnelles (private cues), et communes (public cues). Cette théorie prend forme dans les négociations permanentes du sens entre communicants militaires et journalistes. Par exemple sur les opérations en Afghanistan, un terme comme « victime », perçu comme neutre par un journaliste, pouvait être rejeté par les militaires car associé à une image passive et non combattante du soldat. Pour limiter les incompréhensions, les deux parties mobilisent des références communes et des stéréotypes, qui facilitent la compréhension du public, notamment par l'utilisation de l'imagerie du soldat « chevaleresque » protégeant la population.*

The background of the page is a stylized illustration. At the top, several communication towers and satellite dishes are visible against a dark green background. Below this, the scene transitions into a landscape with agricultural machinery, including a tractor and a combine harvester, working in a field. The overall color palette is dominated by greens, browns, and yellows, suggesting a rural or agricultural setting. The text is centered in a white box.

**Note sur l'absence de communication complète :** *Une institution qui communique, sans aucun retour possible par la population ciblée, ne communique pas entièrement, et pratique davantage de la diffusion d'information, proche d'un modèle cybernétique. Cette forme de communication incomplète s'apparente, en termes d'effet, davantage à un silence du point de vue de la population qu'à un échange. Selon le contexte, cet effet peut être négatif, car le silence peut lui-même diffuser un message non verbal fortement interprétable. Ainsi, lors de la crise de l'embuscade d'Uzbin de 2008, la communication n'avait pas été réactive, laissant les rumeurs saturer l'espace médiatique avant que l'État ne puisse réagir. En 2013, les journalistes ont dénoncé un « Black-Out » lors de la communication sur l'opération Serval au Mali, où des diffusions d'information et visite de terrain pouvaient paraître scénarisées par excès de contrôle. C'est pour cela qu'en cas de besoin de la presse à médiatiser un événement, le travail des chargés des relations presse d'une institution dépasse la simple diffusion d'information aux journalistes, et passe fréquemment par l'entretien d'une relation interpersonnelle avec ces derniers, et leur prise de contact avant même que la presse ne se soit saisie d'une question de crise. Cette relation permet de répondre aux questionnements des médias en avance, de les rassurer, et de créer une relation de confiance qui facilite leur appropriation des messages diffusés par l'institution.*



Ainsi nous comprenons que la **réalité de la communication, c'est qu'on ne l'impose pas.**

Au contraire, essayer d'imposer une idée, et ordonner à la population de suivre des directives mène souvent à des phénomènes de **réactance psychologique**<sup>47</sup> où les individus deviennent réfractaires à des messages qu'ils

perçoivent comme allant à l'encontre de leurs libertés et autonomie (*ex : cas du Covid et des antivax*). À la place, la communication consiste à discuter avec un interlocuteur que l'on ne connaît pas toujours parfaitement, et qui ne comprend pas toujours notre langue et notre parler quotidien. Dès lors, pour **bien communiquer, il faut beaucoup et bien étudier son interlocuteur**, son public cible, pour mieux échanger avec lui. Pour s'adresser à la population française, l'armée de Terre a besoin de connaître toute sa diversité, et de la **segmenter**<sup>48</sup> pour personnaliser ses messages aux différents profils. Cette tâche est aujourd'hui plus aisée avec l'hyperpersonnalisation des messages accessibles grâce à l'utilisation du « *Big Data* » et des outils d'intelligence artificielle, notamment par les *Large Language Models*.<sup>49</sup>

Le seul élément qu'une communication peut imposer, ce n'est pas *ce que pense* une population d'un sujet, mais à *quel sujet elle pense* en répétant une thématique (**théorie de l'agenda-setting des médias, v. supra**)<sup>50</sup>.

### *B - Spécificités de la communication de l'armée de Terre*

L'État a pour mission fondamentale de protéger les intérêts fondamentaux de la Nation. Dans le champ informationnel, cela se traduit par une stratégie nationale visant à **protéger l'intégrité du débat public numérique** contre les manipulations de l'information, particulièrement lorsqu'elles sont orchestrées par des puissances

<sup>47</sup> BREHM, Jack Williams. *A Theory of Psychological Reactance* [en ligne]. New York, Academic Press, 1966.

<sup>48</sup> WESTPHALEN, Thierry, & LIBAERT, François. *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*. 10e éd., Paris, Dunod, 2023.

<sup>49</sup> CADWALLADR, Carole. « The Cambridge Analytica Files ». *The Guardian*, mars 2018.

<sup>50</sup> MCCOMBS, Maxwell, & SHAW, Donald. « The Agenda-Setting Function of Mass Media ». *Public Opinion Quarterly*, vol. 36, n° 2, 1972, p. 176-187.

étrangères pour déstabiliser la société<sup>51</sup>. Dans ce contexte, la communication de l'armée de Terre, partie intégrante de l'État, possède plusieurs spécificités :

- **Multiplicité des populations ciblées** par le message, et leurs différentes façons d'interpréter le même message, ce qui peut nécessiter d'adapter le message selon les populations ;
- **Une forte légitimité** en contraste avec le manque de confiance de la population envers les institutions politiques<sup>52</sup> ;
- Un **code de la défense** qui **limite la diffusion non contrôlée** de messages par les militaires, y compris sur leurs **réseaux privés**, et ce pour assurer qu'aucune information secret défense ou stratégique ne fuite<sup>53</sup> ;
- Un **code de la défense** qui **permet au ministère de limiter toute communication civile en cas de crise**<sup>54</sup>, notamment par un **encadrement des journalistes embarqués en OPEX** pour contrôler l'accès à l'information sensible ;
- Une **hiérarchie stricte d'approbation** de toutes les prises de paroles militaires officielles par les officiers de presse au sein du SIRPA Terre, notamment lors des points de presse hebdomadaires (*en opération, l'art. 3 du décret n°98-641 centralise l'information sous l'autorité du CEMA et de la DiCoD. Hors situations opérationnelles la DiCoD a la charge de la cohérence entre la politique de communication ministérielle et les actions des armées*). Le Délégué à l'Information et à la Communication de la Défense (DiCoD) exerce quant à lui la fonction de porte-parole du ministère des Armées et définit la politique générale de communication ;
- Une doctrine interarmées de **lutte d'informatique d'influence (L2I)** qui permet de déployer des opérations de communication qui contribuent à la

<sup>51</sup> LEGIFRANCE. Article R. 1132-3 du Code de la défense.

<sup>52</sup> CENTRE DE RECHERCHES POLITIQUES DE SCIENCES PO (CEVIPOF). *Baromètre de la confiance politique 2026*. Sciences Po, 2026.

<sup>53</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES. *Guide du bon usage des réseaux sociaux* (2021) ; Article L. 4121-2 du code de la défense (devoir de réserve) ; Article 226-13 du code pénal (secret professionnel).

<sup>54</sup> LÉGIFRANCE. Article R.2311-9-2 du Code de la défense.

communication stratégique ministérielle. (*Opérations L2I et LID déléguées à l'officier général commandant du COMCYBER*). L'armée de Terre participe à cette lutte avec les cyber-combattants du **Centre interarmées des actions sur l'environnement (CIAE)**, qui surveillent les réseaux sociaux pour contrer les narratifs adverses et rétablir la vérité des faits. Il s'agit ainsi d'une communication qui doit informer sans compromettre, qui peut effectuer de l'influence par la dissuasion ou au contraire en rassurant des populations. Ainsi, alors que la communication publique globale de l'État vise principalement à informer et à légitimer l'action publique, **la communication militaire peut également poursuivre des objectifs d'influence, en cherchant à orienter les perceptions de populations ciblées.** Cependant, les activités du COMCYBER et du CIAE sont fortement encadrées par les exigences du secret de la défense nationale ainsi que par un **cadre juridique qui exclut les opérations d'influence à destination du territoire national.** Cette spécificité limite naturellement leur visibilité dans l'espace public français et **confie la communication vers les audiences nationales à d'autres organismes de l'État et des armées**<sup>55</sup>.

Il peut être rappelé par ailleurs que la **communication de l'État est fortement limitée par le droit constitutionnel**, et l'armée de Terre fait partie de l'État. Cela peut poser des problèmes pour diffuser un récit de guerre :

- Obligation de l'État à ne **pas monopoliser l'information publique** au nom du pluralisme politique. Cela implique pour un récit de guerre de tolérer les contradictions politiques, et pour l'armée de Terre d'aborder des sujets politiques sans qu'ils ne le paraissent aux yeux des partis (car tout sujet militaire est forcément politique)<sup>56</sup>.
  - o Ce point est contredit partiellement par les réquisitions lors de la **crise du Covid-19**<sup>57</sup>. En effet la crise a mobilisé deux mécanismes :

<sup>55</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES / COMCYBER. *op. cit.*

<sup>56</sup> CONSEIL CONSTITUTIONNEL. *Décision n° 82-141 DC du 27 juillet 1982 — Loi sur la communication audiovisuelle.*

<sup>57</sup> PASQUEREAU, Anne, DELAMAIRE, Clotilde, GUIGNARD, Romain, *et al.* « Évaluation de supports de communication nationaux sur la COVID-19 : recours à une méthode mixte ». *Santé Publique* [en ligne], vol. 33, n° 6, 2021, p. 835-841.

- Réquisition réglementaire d'espaces TV/radio via le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA), dans le cadre des obligations de service public des diffuseurs.
  - Réquisition d'espaces d'acteurs privés. Le Service d'Information du Gouvernement (SIG) a depuis développé une activité de partenariat depuis la crise sanitaire pour amplifier les campagnes gouvernementales, notamment avec le PSG pour la promotion des gestes barrières.
- Obligation de l'État à ne pas être partisan, et à seulement **communiquer pour informer sur son action**, pour éviter de fausser le débat démocratique, particulièrement lors de périodes électorales. **Or diffuser un récit de guerre est un acte fortement politisé**, surtout si des partis sont opposés à ce récit. L'armée de Terre doit donc faire attention à ce que **sa communication et son rayonnement ne paraissent pas politiques**, alors même que la simple diffusion d'information objective sur des opérations extérieures est un sujet politique<sup>58</sup>.

### C - Comparaison avec d'autres communications militaires

Alors que la communication militaire française a longtemps abordé la fonction d'influence avec une certaine réserve, connue historiquement en tant que « *Grande Muette* », elle s'efforce désormais de développer son expertise dans la bataille des récits, pour égaler des modèles d'alliés, tout en conservant une spécificité forte centrée sur la préservation du consensus national<sup>59</sup>.

#### 1 - France

Le modèle de communication militaire français est héritière d'une culture politique marquée par la méfiance envers l'influence, assimilée à de la propagande, notamment

<sup>58</sup> LÉGIFRANCE. Article L. 52-1 du Code électoral.

<sup>59</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE. *Rapport d'information n° 1661 sur l'opérationnalisation de la nouvelle fonction stratégique d'influence* [en ligne]. Commission de la défense nationale et des forces armées, Assemblée nationale, 2 juillet 2025.

depuis les guerres de décolonisation<sup>60</sup>, souvent perçues comme incompatibles avec une conception éthique de l'information publique. La communication militaire française privilégie traditionnellement une approche fondée sur la véracité des faits<sup>61</sup>. Son objectif principal demeure le maintien du consensus entre les citoyens et leurs forces armées, le maintien du lien Armée-Nation, en rappelant régulièrement le caractère républicain, le contrat social et les valeurs qui fondent l'institution militaire.

- Points forts reconnus à la doctrine de la communication militaire française :
  - Crédibilité particulièrement élevée auprès de l'opinion publique nationale, les armées figurant régulièrement parmi les institutions bénéficiant du plus fort niveau de confiance des citoyens<sup>62</sup>.
  
- Critiques parfois adressées à la communication militaire française :
  - Communication jugée trop verticale et cloisonnée par certains journalistes, les impératifs de sécurité conduisant à un contrôle important des informations, notamment à travers l'accompagnement fréquent des journalistes par des officiers de presse<sup>63</sup>.
  - Manque de réactivité stratégique en période de crise, la communication française ayant tendance à répondre aux événements plutôt qu'à anticiper et façonner activement l'environnement informationnel avec ses propres récits. L'embuscade d'Uzbin en 2008 est souvent citée comme un exemple de ce manque de réactivité<sup>64</sup>.
  - Déficit d'influence sur les théâtres extérieurs, où les armées françaises rencontrent parfois des difficultés à adapter leurs messages aux spécificités

<sup>60</sup> INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES (IRIS). « Les communications institutionnelles de la défense en Europe : comment les pays européens communiquent sur leurs armées ». *Étude Élite/EPS*, dossier n° 2011/74, 2011.

<sup>61</sup> MIELCAREK, Romain Mielcarek. *op. cit.*

<sup>62</sup> JANKOWSKI, Barbara. « Opinion Publique et Armées à l'épreuve de la guerre en Afghanistan ». *Étude de l'IRSEM*, n° 34, 2014.

<sup>63</sup> PETIT DE BANTEL, Maÿlis. *op. cit.*

<sup>64</sup> RAND CORPORATION. *Le concept de communication stratégique de l'OTAN et sa pertinence pour la France*. Rapport pour le CICDE, 2010.

culturelles et informationnelles des populations locales.<sup>65</sup> L'exemple du charnier de Gossi illustre ce point, les autorités françaises ayant réussi leurs opérations de *fact-checking* sans pour autant réussir à contrebalancer les récits antagonistes sur le territoire.<sup>66</sup>

## 2 - États-Unis

Le modèle de communication militaire américain se caractérise par sa professionnalisation poussée et une approche pragmatique de l'influence. Contrairement au modèle français, davantage centré sur une conception éthique de l'information, la communication militaire américaine vise avant tout l'efficacité stratégique et le modelage proactif de l'environnement informationnel<sup>67</sup>. Héritier des leçons tirées de conflits comme la guerre du Viêt Nam, ce modèle repose sur l'intégration étroite de la communication dans la conduite des opérations militaires<sup>68</sup>. Par ailleurs, les États-Unis ont développé dès les années 1990 le concept de *Strategic Communications* (StratCom), qui vise à coordonner de manière cohérente les affaires publiques, la diplomatie publique, les opérations d'information et les opérations psychologiques (PsyOps)<sup>69</sup>. Cette approche s'accompagne d'un recours fréquent à des méthodes inspirées du secteur privé, parfois qualifiées de « *War Marketing* »<sup>70</sup>, consistant à segmenter les audiences, cibler les messages et construire des récits mobilisateurs autour des opérations militaires.

- Points forts reconnus à la doctrine de la communication militaire américaine :
  - Liberté de travail relativement importante accordée aux journalistes embarqués, qui bénéficient souvent d'un accès direct aux unités combattantes et à leurs responsables. Le dispositif du journalisme embarqué, largement utilisé depuis la guerre d'Irak de 2003, illustre

<sup>65</sup> MIELCAREK, Romain Mielcarek. *op. cit.*

<sup>66</sup> SÉNAT. *Rapport d'information n° 739 sur les opérations d'influence étrangères* [en ligne]. Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, Paris, Sénat, 2024.

<sup>67</sup> RAND CORPORATION. *op. cit.*

<sup>68</sup> MIELCAREK, Romain Mielcarek. *op. cit.*

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> PETIT DE BANTEL, Maÿlis. *op. cit.*

également cette volonté de concilier accès médiatique et maîtrise du récit opérationnel<sup>71</sup>.

- Maîtrise du rythme médiatique grâce à une politique de communication abondante et continue, permettant d'occuper l'espace informationnel et de limiter l'émergence de récits concurrents<sup>72</sup>.
- Critiques parfois adressées à la communication militaire américaine :
  - Interrogations régulières sur les limites éthiques de l'information militaire, parfois assimilée à des opérations psychologiques de propagande illégitime<sup>73</sup>.
  - Vulnérabilité élevée aux contradictions politiques et médiatiques, les messages du Pentagone pouvant ne pas être alignés avec ceux de la Maison Blanche.
  - Efficacité parfois limitée sur le long terme, plusieurs études montrant que si les campagnes de communication peuvent influencer la perception immédiate des événements, elles peinent souvent à modifier durablement les comportements, les croyances ou les identités politiques des audiences ciblées.

### 3 - Royaume-Uni

Le modèle de communication militaire britannique se caractérise par une approche d'influence assumée. Le Royaume-Uni considère la communication comme un outil destiné à soutenir les objectifs à la fois politiques et militaires du pays. Cette culture dite « *Fusion-Doctrine* » repose sur une organisation duale de la communication associant une branche civile, chargée des relations générales avec les médias et l'opinion publique, et une branche militaire responsable de la communication opérationnelle. Cette

<sup>71</sup> MIELCAREK, Romain Mielcarek. *op. cit.*

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> *Ibid.*

architecture favorise une intégration étroite entre les affaires publiques, la diplomatie d'influence et les opérations informationnelles. Dans cette logique, chaque militaire est considéré comme un ambassadeur potentiel de l'institution et un acteur participant à la défense des intérêts nationaux dans l'espace informationnel.

- Points forts reconnus à la doctrine de communication militaire britannique :
  - Vision stratégique globale développée, permettant de coordonner de manière cohérente les actions diplomatiques, médiatiques et militaires au service des objectifs nationaux.
  - Capacité à humaniser l'institution militaire, notamment grâce à une communication mettant en avant le quotidien des soldats, leurs expériences opérationnelles et leur proximité avec la société civile.
  - Grande liberté de ton dans la communication numérique, favorisant une image moderne, dynamique et accessible des forces armées.
  - Soutien populaire traditionnellement fort envers les militaires, facilitant la diffusion de récits valorisant les opérations et les actes de bravoure accomplis par les forces britanniques.
  
- Critiques parfois adressées à la communication militaire britannique :
  - Accès au terrain fortement contrôlé, les autorités britanniques considérant généralement l'accès des médias aux opérations comme un privilège accordé plutôt que comme un droit systématique.
  - Soupçons récurrents de manipulation et de rétention d'information, la coordination étroite entre les affaires publiques et les opérations psychologiques pouvant susciter des interrogations sur l'indépendance de l'information diffusée au public.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> *Ibid.*

- Lourdeur et coût du dispositif de communication, dont l'ampleur humaine et financière alimente régulièrement des débats sur les limites acceptables des mécanismes d'influence dans une démocratie libérale.<sup>75</sup>

#### 4 - Allemagne<sup>76</sup>

Le modèle de communication militaire allemand se caractérise par une forte culture de responsabilité démocratique. Contrairement aux modèles anglo-saxons, la communication de la Bundeswehr est avant tout conçue comme un instrument de légitimation démocratique et de dialogue avec la société. Elle repose sur le concept fondamental du « *citoyen en uniforme* » (*Staatsbürger in Uniform*) ainsi que sur les principes de *l'Innere Führung*, selon lesquels le militaire demeure avant tout un citoyen pleinement intégré à la communauté nationale et soumis aux valeurs constitutionnelles de la République fédérale.

- Points forts reconnus à la doctrine de la communication militaire allemande :
  - Humanisation importante de l'institution militaire, grâce à la mise en avant régulière de témoignages individuels de soldats et de parcours personnels permettant de rapprocher la Bundeswehr de la population civile<sup>77</sup>.
  - Transparence relativement élevée sur les sujets sensibles, l'armée allemande abordant publiquement des thématiques telles que les pertes en opérations, les conséquences psychologiques des engagements extérieurs ou les difficultés rencontrées par les militaires<sup>78</sup>.
  - Approche pédagogique développée auprès de la jeunesse, notamment à travers le réseau des *Jugendoffiziere* (officiers de jeunesse), qui interviennent dans les établissements scolaires et organisent des

<sup>75</sup> *Ibid.*

<sup>76</sup> INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES (IRIS). *op. cit.*

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> *Ibid.*

simulations ou débats sur les questions de défense et de relations internationales<sup>79</sup>.

- Critiques parfois adressées à la communication militaire allemande:
  - Lenteur et manque de réactivité en situation de crise, la forte centralisation des procédures de validation et le contrôle politique étroit ralentissant souvent la diffusion rapide d'informations ou la construction d'un récit cohérent<sup>80</sup>.
  - Méfiance persistante envers les réseaux sociaux et les nouvelles formes de communication numérique, limitant parfois la capacité de la Bundeswehr à interagir directement avec certaines audiences ou à réagir aux dynamiques informationnelles contemporaines<sup>81</sup>.
  - Tendance à minimiser la dimension combattante de l'activité militaire, les communications institutionnelles mettant fréquemment l'accent sur les missions de stabilisation, de reconstruction ou d'assistance plutôt que sur l'usage de la force armée<sup>82</sup>.
  - Difficulté à développer une stratégie d'influence offensive, en raison des contraintes historiques, culturelles et politiques remontant à la Seconde Guerre mondiale, qui continuent de peser sur la manière dont l'Allemagne conçoit le rôle de ses forces armées dans l'espace public<sup>83</sup>.

#### *D - Canaux de communication de l'armée de Terre, moyens à disposition*

Alors que le rayonnement de l'armée de Terre auprès des décideurs politiques est assuré par le Pôle Rayonnement de l'armée de Terre (PRAT), et que les Centres d'Information et de Recrutement des Forces Armées (CIRFA) se chargent à l'échelle des départements de

<sup>79</sup> *Ibid.*

<sup>80</sup> *Ibid.*

<sup>81</sup> *Ibid.*

<sup>82</sup> *Ibid.*

<sup>83</sup> *Ibid.*

servir de centre d'information sur l'armée de Terre pour les visiteurs, l'essentiel de la **communication de l'armée de Terre à destination du grand public** est dirigée par le **SIRPA Terre** (Service d'Information et de Relations Publiques de l'armée de Terre). Le SIRPA Terre est directement **rattaché au cabinet du Chef d'État-Major de l'armée de Terre** (CEMAT). Ses missions couvrent à la fois la communication interne (magazines, Intranet) et la communication externe, incluant les relations presse et la production de contenus audiovisuels. Pour assurer sa mission sur l'ensemble du territoire, le SIRPA Terre s'appuie en dehors des officiers presse du bureau central sur un **maillage territorial** comprenant :<sup>84</sup>

- **6 centres de production image multimédia** (CIM) situés à Lille, Metz, Lyon, Nîmes, Saint-Maixent-l'École et Rennes ;
- Des **cellules de communication** au sein des écoles, des brigades interarmées et de chaque régiment.

Pour diffuser leurs messages, ce maillage territorial et le SIRPA Terre lui-même disposent notamment de multiples canaux de communication :

- **Sites institutionnels** ([www.recrutement.terre.defense.gouv.fr](http://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr)), et réseaux sociaux (Facebook, Twitter/X @armeedeterrefr, YouTube, Instagram) pour toucher un public jeune et diversifié ;
- **Le magazine Terre Information Magazine** (TIM), diffusé en interne et disponible en kiosque ;
- **Moyens Audiovisuels** : Outre ses propres CIM, l'armée de Terre collabore étroitement avec l'**ECPAD** pour la captation d'images en opérations extérieures et la valorisation de ses archives.

Des campagnes de recrutement ont lieu régulièrement, et sont parfois utilisées comme des espaces conversationnels. En effet, depuis la professionnalisation des armées en

---

<sup>84</sup> *Ibid.*

1998, les campagnes de recrutement sont devenues un axe majeur et permanent de la communication militaire française, visant à attirer chaque année près de 20 000 volontaires chaque année. Ces campagnes dépassent désormais la simple logique publicitaire pour constituer de véritables espaces d'échange avec les citoyens, notamment grâce à une présence active sur les réseaux sociaux où l'institution répond aux questions des candidats et anime des communautés en ligne. Afin de toucher les jeunes générations, les armées mobilisent également les codes du numérique, en collaborant avec des influenceurs et en adoptant des formats de communication modernes depuis 2015 (*GIF*, youtubeurs, etc.)<sup>85</sup>. Cette stratégie s'appuie largement sur les témoignages de militaires et sur les images des opérations extérieures, jugés particulièrement crédibles pour valoriser l'expérience de l'engagement. Enfin, les campagnes de recrutement mettent de plus en plus l'accent sur les valeurs collectives et le sens du service, cherchant à relier l'épanouissement personnel des recrues à leur contribution à la Nation.<sup>86</sup>

### *E - Facteurs hostiles à la communication militaire*

Les Français évoluent au quotidien dans un territoire victime de stratégies hybrides déployées par des menaces extérieures, étatiques ou non. Ces stratégies consistent en une combinaison volontairement ambiguë de modes d'action militaires et non militaires, directs et indirects, légaux ou illégaux, difficilement attribuables. Dans le contexte de la communication militaire, ces stratégies hybrides utilisent l'information comme un instrument de confrontation<sup>87</sup>. Nous pouvons alors parler de guerre informationnelle sous le seuil de la conflictualité<sup>88</sup>. Six problèmes à surmonter existent ainsi pour toute communication militaire :

<sup>85</sup> MIELCAREK, Romain Mielcarek. *op. cit.*

<sup>86</sup> INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES (IRIS). *op. cit.*

<sup>87</sup> SÉNAT. *Lutte contre les influences étrangères malveillantes. Pour une mobilisation de toute la Nation face à la néo-guerre froide.* Rapport d'information, Paris, Sénat, 2025.

<sup>88</sup> FÉREY, Amélie. « La désinformation, c'est une guerre sous le seuil de la conflictualité ». *Focus de l'IFRI*, mars 2025.

## 1 - La menace de la désinformation intentionnelle

Qu'elle résulte d'opérations d'influence informationnelle, ou de stratégies individuelles de recherche d'audience, la circulation d'informations trompeuses s'inscrit désormais dans un environnement informationnel caractérisé par une diffusion rapide et à grande échelle des contenus. Selon leur portée et leur nature, ces contenus peuvent avoir des effets sur le niveau de polarisation du débat public, et donc la capacité des décideurs à trancher sur des choix politiques. En général, la persuasion et la transformation durable des convictions demandent des mois, voire des années, ce qui explique pourquoi la désinformation intentionnelle prend souvent la forme de diffusion répétée de récits ou de messages. Cette répétition vise à inscrire certains thèmes dans la durée et à renforcer leur présence dans l'espace cognitif des publics. À terme, elle peut contribuer à faire évoluer les cadres de perception et les limites de ce qui est considéré comme acceptable dans le débat public, un phénomène rapproché de la notion de « *fenêtre d'Overton* ». <sup>89</sup>

## 2 - L'érosion de la vérité

La France fait face à un scepticisme généralisé induit par la profusion de faux contenus qui crée un « *dividende du menteur* » : plus le public apprend à être méfiant, plus il est facile pour un acteur malveillant de remettre en question des faits pourtant irréfutables :

- Doute permanent : 47 % des Français doutent « *toujours ou souvent* » de la fiabilité des informations diffusées dans les médias traditionnels<sup>90</sup>. En parallèle, plus de 50 % du contenu en ligne est aujourd'hui généré par IA, une tendance qui se stabilise<sup>91</sup>.
- Remise en question de la légitimité du fonctionnement démocratique : 79 % des Français pensent que la désinformation influence désormais le résultat des élections.

<sup>89</sup> OYER, Bertrand, & MEUNIER, Anaïs. *M82 Project 2025 — Livre blanc sur la modélisation de la manipulation de l'information*. 2025.

<sup>90</sup> ARCOM. *Les Français et les fausses informations*. Rapport public, mars 2026.

<sup>91</sup> GRAPHITE. *Rapport 2026 : More Articles Are Now Created by AI Than Humans*. Graphite Research, 2026.

- Les réseaux sociaux sont fortement affectés par la désinformation<sup>92</sup> :
  - ~39 % des contenus sur TikTok ;
  - ~21 % des contenus sur Facebook et Twitter/X ;
  - ~11 % des contenus sur YouTube ;
  - ~9 % des contenus sur Instagram ;
  - ~1 % des contenus sur LinkedIn.
  
- Des thématiques stratégiques sont ciblées par la désinformation (cas étudiés fin 2025) :
  - La santé représente 42,8% des contenus de désinformation ;
  - La guerre en Ukraine représente 23,2% des contenus de désinformation ;
  - La politique nationale représente 12,1% des contenus de désinformation.
  
- Des populations plus sensibles que d'autres :
  - Les personnes les plus perméables à la désinformation sont souvent des hommes, âgés de 25 à 44 ans, appartenant aux catégories socioprofessionnelles inférieures (CSP-) et s'informant principalement via les réseaux sociaux.
  
- Parmi les opérations de désinformation notables :
  - Affaire du RAFAL en Inde, mai 2025 où les opérations de désinformation ont essayé de dégrader l'image des performances de l'avion de combat, et

<sup>92</sup>SIMODS PROJECT. *Second Measurement of the State of Online Disinformation in Europe on Very Large Online Platforms* [en ligne]. Structural Indicators to Monitor Online Disinformation Scientifically, rapport public, 2026.

plus largement de l'industrie de défense française, afin d'affaiblir sa crédibilité technique et commerciale.

- Opération Doppelgänger de clonage des sites de médias officiels pour réduire le soutien à l'Ukraine et la cohésion nationale de pays occidentaux, notamment la France.
- Le récit « *France armant les terroristes* » au Sahel, pour justifier l'éviction de la France, notamment lors de l'affaire du faux charnier de Gossi.

### 3 - La surcharge cognitive

La surabondance d'informations sur les plateformes numériques ne conduit pas à une meilleure connaissance, mais à un risque constant de perte d'attention<sup>93</sup>. En effet l'économie numérique repose désormais sur une logique d'hyper production de contenus, dans laquelle davantage d'informations sont créées qu'effectivement consultées ou assimilées par les internautes<sup>94</sup>. C'est ce que l'on appelle « *l'infobésité* » (le trop d'information, une obésité cognitive informationnelle), qui force toute communication à se simplifier pour ne pas surcharger son public.

### 4 - La viralité de l'information polarisante

Favorisée par les infrastructures numériques étrangères sur lesquelles se déploie la vie sociale numérique des Français, les principaux réseaux sociaux privilégient les contenus viraux et *l'engagement* au détriment de la fiabilité de l'information :

- Chambres d'écho : Les algorithmes de recommandation peuvent enfermer les utilisateurs dans des bulles de contenus manipulés, accélérant le phénomène du « *terrier de lapin* » (*rabbit hole*) et empêchant les personnes hostiles aux discours militaires de l'entendre<sup>95</sup>.

<sup>93</sup> SIMON, Herbert. *Designing Organizations for an Information-Rich World*. Johns Hopkins University Press, 1971 (citation reprise : « *a wealth of information creates a poverty of attention* »).

<sup>94</sup> DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES (DAJ). « L'explosion des données numériques ». *Lettre de la DAJ*, ministère des Armées, 2023.

<sup>95</sup> VIGINUM. *Défis et opportunités de l'intelligence artificielle dans la lutte contre les manipulations de l'information*. Rapport technique, SGDSN, 2025.

- Signaux sociaux comme raccourcis : Le nombre de « *likes* » ou de partages fonctionne comme un raccourci cognitif, validant socialement une information indépendamment de sa source ou de sa véracité<sup>96</sup>.
- Vitesse de propagation : Les faux contenus se propagent près de 6 fois plus vite, plus loin et plus fort que le contenu véridique, particulièrement le *fact-checking*, le récit de guerre institutionnel partant ainsi avec un handicap temporel majeur. Ainsi, sur YouTube les comptes diffusant de la désinformation reçoivent 11 fois plus d'interactions par abonné que les sources crédibles, et sur Facebook ce ratio est de 9 pour 1<sup>97</sup>. Ces chiffres s'expliquent par les algorithmes de recommandation de ces plateformes, qui contribuent à la normalisation des discours violents ou mensongers, et à la multiplication des campagnes de harcèlement en ligne afin d'augmenter *l'engagement* des utilisateurs. Ces algorithmes sont conçus ainsi pour prolonger autant que possible le temps d'utilisation des plateformes, afin de capitaliser sur les publicités diffusées dessus, et ce pour des raisons de rentabilité économique, même si cela passe par une dépendance des utilisateurs à « *la stimulation constante* »<sup>98</sup>.

## 5 - La dégradation du journalisme et sa capacité à lutter contre la désinformation

Les médias français font face à une dégradation de leurs bénéfices, liée à la baisse des revenus publicitaires, à la domination des plateformes numériques et à l'augmentation des coûts de production de l'information. Cela entraîne une paupérisation durable du métier de journaliste, une dégradation de leurs conditions de travail, et finalement une réduction de la qualité de leurs travaux qui peut conduire à une perte des professionnels capables de diffuser l'information qualitativement. La presse locale est particulièrement affectée<sup>99</sup>.

<sup>96</sup> *Ibid.*

<sup>97</sup> SIMODS. *op. cit.*

<sup>98</sup> WESTPHALEN, Thierry, & LIBAERT, François. *op. cit.*

<sup>99</sup> VIE-PUBLIQUE.FR. *Médias d'information : des modèles économiques difficilement rentables*. Janvier 2026.

## 6 - Le temps long de l'adhésion populaire aux engagements militaires en cas de conflit

L'adhésion populaire suit souvent une courbe d'érosion progressive, Le ralliement initial<sup>100</sup> (« *Rally around the flag* ») : Au déclenchement d'un conflit perçu comme légitime (ex. *Afghanistan en 2001 ou Ukraine en 2022, Union sacrée de 1914*), on observe généralement un fort soutien initial. Mais l'érosion de l'opinion peut survenir avec le temps<sup>101</sup>. Avec l'enlisement d'un conflit, un effet de fatigue s'installe. Pour l'Ukraine, la « *bonne opinion* » des Français est passée de 82 % en mars 2022 à 58 % en février 2024. Ce déclin est souvent indexé sur la perception des progrès : si le succès semble inaccessible, le soutien s'effondre. L'impact des pertes militaires<sup>102</sup> a par ailleurs tendance à diminuer à mesure que les pertes humaines s'accumulent, bien que ce facteur soit aujourd'hui relativisé par la capacité du pouvoir politique à donner du sens au sacrifice (ex. *cas de la Russie arrivant à glorifier le sacrifice de ses soldats malgré ses pertes importantes en Ukraine*)<sup>103</sup>. Pour contrer la lassitude de la population face à la crise permanente qu'est un conflit armé, un État peut chercher à maintenir un fil rouge de discours sur un temps long pour permettre aux citoyens de mesurer la cohérence de l'action publique au-delà de la gestion des urgences<sup>104</sup>.

### F - Solutions pour lutter contre la désinformation

#### 1 - Limites du *fact-checking*

Le *fact-checking* reste la réponse privilégiée pour lutter contre la désinformation. Il existe d'autres leviers d'action contribuant à cette lutte, moins connus du grand public : le développement de l'esprit critique et la sensibilisation aux mécanismes de désinformation lors de l'éducation, l'identification des campagnes de désinformation par des algorithmes de surveillance (ex : *projet CIGAIA pour l'analyse des controverses dans le cadre de la guerre en Ukraine, ou le projet TRADEF pour le suivi des fake news sur les réseaux*

<sup>100</sup> MUELLER, John E. « Presidential Popularity from Truman to Johnson ». *American Political Science Review*, vol. 64, n° 1, 1970 ; Voir aussi *War, Presidents, and Public Opinion*, New York, John Wiley & Sons, 1973.

<sup>101</sup> COMBELLES SIEGEL, Pascale. *La communication des armées*. Centre d'études en sciences sociales de la Défense (CESSD), 1998.

<sup>102</sup> IRSEM. *op. cit.*

<sup>103</sup> INSTITUT FRANÇAIS DES RELATIONS INTERNATIONALES (IFRI). *Deathonomics: Social, Political and Economic Costs of War in Russia 2026*. Russie.Nei.Visions, IFRI, 2026.

<sup>104</sup> WESTPHALEN, Thierry, & LIBAERT, François. *op. cit.*

*sociaux arabes*), mais également la modification des algorithmes de recommandation des réseaux sociaux (*ce qui implique des actions diplomatiques auprès des États-Unis*). Aujourd'hui il peut être constaté que le *fact-checking* possède des limites :

- Passé les deux premiers jours<sup>105</sup> de la diffusion du message de désinformation, l'impact du *fact-checking* est trois fois moins fort. Par ailleurs, la correction peut s'effacer de la mémoire après quelques jours si elle n'est pas rappelée régulièrement par « *doses de rappel* »<sup>106</sup>. Enfin, même lorsque les conditions idéales sont réunies pour une opération de *fact-checking*, cette dernière peut avoir un bilan d'efficacité très faible, notamment sur Facebook. De fait, sur cette plate-forme, le *fact-checking* ne réduit la circulation des fausses informations que de 8 % en moyenne. Ce chiffre tombe par ailleurs à zéro pour les labels nuancés comme « *Contexte manquant* » ou « *Partiellement faux* », car seule la mention « *Faux* » a un impact réel sur l'engagement<sup>107</sup>.
- Paradoxalement, une exposition trop fréquente à des corrections peut paradoxalement augmenter la défiance envers l'ensemble des médias, y compris les sources fiables. (*Biais de suspicion*).<sup>108</sup> L'étude de l'Arcom confirme ce climat en notant que 47 % des Français doutent souvent de la fiabilité des médias.<sup>109</sup>
- L'impact du *fact-checking* est moindre sur les sujets connus où les opinions sont déjà cristallisées. C'est ainsi qu'alors que des opérations de *fact-checking* sur des thèmes bien connus, tel que le climat, ont une efficacité presque nulle, les opérations de *fact-checking* sur la guerre en Ukraine, un nouveau sujet inconnu du grand public, ont été particulièrement efficaces : en 2025 a été enregistrée une chute de près de 24% de *l'engagement* sur les contenus Facebook pour les intox liées à la guerre en Ukraine et à l'OTAN.<sup>110</sup>

<sup>105</sup> CAGÉ, Julia, GALLO, Nathan, HENGEL, Moritz, HENRY, Emeric, & HUANG, Yuchen. *Fact-Checking and Misinformation: Evidence from the Market*. Partenariat AFP / Sciences Po Paris and CEPR / HEC Liège, 2025.

<sup>106</sup> VIGINUM. *Lutter efficacement contre les manipulations de l'information : revue de la littérature académique et des interventions probantes* [en ligne]. Rapport d'études, SGDSN, 2025.

<sup>107</sup> CAGÉ, Julia, GALLO, Nathan, HENGEL, Moritz, HENRY, Emeric, & HUANG, Yuchen. *op. cit.*

<sup>108</sup> VIGINUM. *op. cit.*

<sup>109</sup> ARCOM. *op. cit.*

<sup>110</sup> VIGINUM. *op. cit.*

- En France, si 49 % des Français connaissent au moins un outil de vérification, seulement 25 % les utilisent réellement. Cette absence d'utilisation d'outil de vérification est accentuée par une confiance généralisée des individus sur leurs capacités d'identification de la désinformation : Environ 60 % des Français s'estiment capables d'identifier eux-mêmes une fausse information, ce qui freine le recours à des tiers de confiance comme les *fact-checkers*. Ces chiffres sont problématiques, car les études ont montré que les plus confiants sont souvent également ceux qui se trompent le plus lors des tests d'identification de la désinformation.<sup>111</sup>
- Pour les individus les plus vulnérables à la désinformation, le *fact-checking* a un poids marginal dans le jugement. Les publics plus perméables privilégient des « *preuves sociales* » (*nombre de likes, avis d'influenceurs*) et le format du message plutôt que les signaux de vérification. En effet, les analyses de l'Arcom indiquent que le fait qu'une information provienne d'un influenceur augmente de 1,4 points la tendance des personnes à la considérer comme « *exacte avec certitude* », 1,8 points pour les posts affichant plus de 10 000 likes, commentaires ou partages, et seulement 0,3 points pour les opérations de *fact-checking*. Ces chiffres se sont retrouvés dans le cas de l'infox lors de la crise du Covid-19 sur les soignants : « *81 % des soignants refusent de se faire vacciner contre la grippe* », relayée par le politique Florian Philippot sur son compte X/Twitter.<sup>112</sup>
- Il existe souvent une absence de changement de comportement profond. En effet, si le *fact-checking* peut rectifier un fait en mémoire, il ne se traduit pas systématiquement par un changement dans les comportements réels, notamment lors d'élections. Le cas de la campagne présidentielle américaine de 2016 est révélateur : en effet les travaux de Swire et al. (2017) et Nyhan et al. (2020) ont mis en valeur que le *fact-checking* des multiples messages de désinformation du candidat Donald Trump (*ex : la remise en question de l'identité américaine de Barack Obama*) n'ont pas eu d'impact sur l'attractivité globale du candidat ou sur la volonté

---

<sup>111</sup> ARCOM. *op. cit.*

<sup>112</sup> *Ibid.*

des électeurs à voter pour lui. Ce phénomène de résistance au fact-checking s'explique en partie par la tendance des individus à rejeter ou à ignorer les messages correctifs qui remettent en cause leur identité politique, appartenances sociales, ou leurs convictions profondes.<sup>113</sup>

2 - Des préconisations existent pour améliorer la lutte contre la désinformation au-delà de l'utilisation du *fact-checking*

- **Préconisations du SGDSN**

- Création sous la tutelle de VIGINUM d'une Académie de lutte contre les manipulations de l'information, pour fédérer l'expertise nationale et former un réseau de référents (*élus, cadres, journalistes...*) aux techniques de manipulation.<sup>114</sup>
- Utilisation de la JDC pour les mécanismes et techniques de manipulation, ainsi que les bonnes pratiques de vérification.<sup>115</sup>

- **Préconisations de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)**

- **Traiter les causes profondes de vulnérabilité.** Ce sont notamment la précarité, l'isolement social et la défiance envers les institutions.
- **Privilégier l'immunisation des populations (*pré-bunking*).** La DITP recommande d'exposer les citoyens aux techniques de manipulation avant qu'ils n'y soient confrontés, afin de développer une « *immunité cognitive* » durable.
- **Soutenir les acteurs intermédiaires du *fact-checking*.** Pour contourner le manque de légitimité de l'État et les biais de suspicion, et ce en passant

<sup>113</sup> VIGINUM. *op. cit.*

<sup>114</sup> ECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE (SGDSN). *Stratégie nationale de lutte contre les manipulations de l'information 2026-2030*. Premier ministre, 2026.

<sup>115</sup> *Ibid.*

par des tiers de confiance, la DITP conseille à l'État de former les médias et associations plutôt que d'être l'émetteur direct de la correction.

- o **Revitaliser la presse locale et les espaces de sociabilité** : Soutenir la Presse Quotidienne Régionale (PQR) et réinvestir dans les bibliothèques ou centres culturels permet de restaurer la confiance et de réduire la perméabilité aux récits complotistes. (Étude sur le niveau de confiance et la perméabilité aux récits complotistes)
- **Préconisations du Commandement de la cyberdéfense (COMCYBER)**
  - o Au-delà du simple fact-checking, la COMCYBER propose d'organiser une **riposte communicationnelle proactive** pour maintenir la crédibilité de l'État sur les théâtres d'opérations. Il est en effet plus simple d'imposer un narratif plutôt que d'en protéger un en réaction à une attaque de désinformation.
- **Préconisations de l'Arcom et de la recherche académique**
  - o **Cibler les populations perméables** : l'Arcom préconise d'orienter les actions d'éducation et d'accompagnement spécifiquement vers les hommes de 25 à 44 ans, les catégories CSP- et les personnes qui s'informent principalement via les réseaux sociaux.

## Chapitre 2 - De la fragmentation à l'unité : consolider le lien armée-société face aux défis de la cohésion territoriale

I - Lutter contre les fractures sociales, territoriales et identitaires : l'armée de Terre comme outil de cohésion face aux vulnérabilités exploitables par l'adversaire

Les fractures sociales, territoriales et identitaires constituent des vulnérabilités structurelles susceptibles de compromettre la résilience nationale en temps de crise. Dans la perspective d'un conflit de haute intensité, elles acquièrent une dimension stratégique : un adversaire peut chercher à les instrumentaliser pour désagréger le consentement à l'effort de guerre et éroder la cohésion du front intérieur.

C'est dans ce contexte que le rôle de l'armée de Terre mérite d'être interrogé. Cette partie analyse les mécanismes de fragmentation à l'œuvre et examine dans quelle mesure l'armée de Terre peut constituer un levier de cohésion face à ces vulnérabilités exploitables par l'adversaire.

### *A - La fracture sociale : une vulnérabilité structurelle au cœur du front intérieur*

La fracture sociale renvoie d'abord à la montée des inégalités de revenus, de conditions de vie, d'accès aux services et de perspectives d'avenir<sup>116</sup>. Elle nourrit un sentiment de relégation et d'injustice qui peut altérer la confiance envers les institutions<sup>117</sup>. Or, en temps de guerre, la capacité d'une société à accepter les sacrifices, à soutenir la durée du conflit et à maintenir une solidarité minimale dépend fortement de la perception d'équité et de protection. Lorsque cette perception se dégrade, l'adversaire peut exploiter la défiance en diffusant des récits qui opposent les « oubliés » aux « élites », ou qui présentent l'effort de guerre comme injustement réparti. Ce mécanisme d'exploitation des fractures intérieures n'est pas théorique : l'histoire française en offre des illustrations significatives.

<sup>116</sup> CAISSE DES DÉPÔTS. *Les vulnérabilités sociales et territoriales* [en ligne]. Janvier 2026. Disponible sur : [https://www.caissedesdepots.fr/sites/ms-cdc-fr/files/2026-01/Cahier\\_de\\_recherche-Les\\_vuln%C3%A9rabilit%C3%A9s\\_sociales\\_territoriales.pdf](https://www.caissedesdepots.fr/sites/ms-cdc-fr/files/2026-01/Cahier_de_recherche-Les_vuln%C3%A9rabilit%C3%A9s_sociales_territoriales.pdf).

<sup>117</sup> *Ibid.*

Durant la Première Guerre mondiale, le thème de l'embusqué, figure de celui qui échappe au combat grâce à sa position sociale, a cristallisé un sentiment d'injustice profond, opposant les soldats du peuple aux notables préservés, que la propagande allemande n'a pas manqué d'amplifier pour fragiliser le moral des troupes<sup>118</sup>. Plus récemment, le mouvement des Gilets jaunes a révélé la porosité de ces fractures à des ingérences extérieures : des travaux documentés ont mis en évidence l'amplification massive du mouvement par des médias proches du Kremlin, cherchant à exacerber les tensions territoriales et sociales pour éroder la crédibilité des institutions françaises<sup>119</sup>. Ces deux épisodes illustrent une constante stratégique : en temps de crise, les fractures sociales constituent des leviers de déstabilisation que l'adversaire cherche systématiquement à activer.



<sup>118</sup> RIDEL, Charles. *Les embusqués* [en ligne]. Paris, Armand Colin, 2007. Disponible sur : [https://shs.cairn.info/article/GMCC\\_232\\_0155b/pdf?lang=fr](https://shs.cairn.info/article/GMCC_232_0155b/pdf?lang=fr).

<sup>119</sup> GÉRARD, Colin, *et al.* « RT, Sputnik et le mouvement des Gilets jaunes : cartographie des communautés politiques sur Twitter ». *L'Espace Politique* [en ligne], vol. 40, 2020. Disponible sur : <https://journals.openedition.org/espacepolitique/8092>.



## ANALYSE PROSPECTIVE

### Une armée de Terre plus populaire et légitime que l'État en temps de guerre

Dans un contexte d'engagement majeur de la France dans un conflit à haute intensité à l'horizon 2030, un scénario plausible verrait l'armée de Terre, déjà créditée de 80 % de confiance dans les sondages contre une classe politique au plus bas, devenir l'institution de référence de la Nation en guerre (IPSOS, 2025). Face à un gouvernement perçu comme hésitant, incohérent dans sa narration stratégique et incapable d'assumer politiquement le poids des pertes humaines, le commandement militaire incarnerait sobriété, efficacité et sens du sacrifice captant progressivement une légitimité que le pouvoir civil ne serait plus en mesure d'exercer.

Cette bascule produirait des risques immédiats et déstabilisateurs :

- Le risque de double langage institutionnel
- Un effet de politisation du corps des officiers avec un risque de contestation interne des ordres jugés « *illégitimes* »
- Risque d'effondrement de la mobilisation civile dès lors que toute mesure gouvernementale, impôt de guerre, rationnement, réquisition, serait perçue comme émanant d'un pouvoir discrédité.

Un adversaire rompu à la guerre hybride dispose, dans ce scénario, d'une surface d'attaque sur l'amplification de la fracture civil-militaire et l'exploitation des désaccords stratégiques où toute divergence visible entre autorité civile et commandement militaire est immédiatement amplifiée, traduite, diffusée dans les opinions alliées.

## *B - La fracture territoriale : des espaces de relégation comme vecteurs de déstabilisation*

La fracture territoriale constitue l'une des vulnérabilités les plus exploitables en temps de crise. Elle ne se réduit pas à un simple écart de développement entre des territoires : elle produit un sentiment de relégation et d'abandon institutionnel qui fragilise structurellement l'adhésion à un projet national commun.

### 1 - Les banlieues comme terrain de désinformation

Les périphéries urbaines constituent à cet égard un terrain particulièrement exposé aux opérations d'influence étrangères.

Des travaux récents ont documenté la manière dont des réseaux d'influence russes instrumentalisent les fractures sociales françaises à des fins de déstabilisation. L'année dernière, un réseau dénommé *CopyCop* a créé au moins 141 faux sites imitant des médias régionaux français entre janvier et juin 2025, parmi lesquels *midi-pyreneesactualite.fr*, *lefocus-occitanie.fr* ou encore *actubretagne.fr*, avec pour objectif d'exacerber la fragmentation politique et de nourrir la défiance envers les institutions<sup>120</sup>. Les banlieues sont alors utilisées par l'adversaire comme des points de rupture : dans cette logique, les quartiers populaires sont utilisés comme décor narratif pour opposer « centre » et « périphérie », « Français » et « minorités », ou encore « élites » et « populations reléguées »<sup>121</sup>. Ces campagnes exploitent des faits divers et des tensions sociales réelles, insécurité, immigration, relations avec les forces de l'ordre, pour les amplifier et les transformer en récits de rupture entre « centre » et « périphérie »<sup>122</sup>. Dans un contexte de guerre, un tel dispositif d'ingérence peut compromettre la mobilisation nationale en minant la légitimité de l'effort collectif.

<sup>120</sup> MEDIACITÉS. « Faux sites d'actu locale ou vrais relais de propagande russe ». *Mediacités* [en ligne], Toulouse, 15 octobre 2025. Disponible sur : <https://www.mediacites.fr/breve/toulouse/2025/10/15/faux-sites-dactu-locale-ou-vrais-sites-de-propagande-russe>.

<sup>121</sup> ARTE. *Le dessous des images* [vidéo en ligne]. YouTube, disponible sur : [https://www.youtube.com/watch?v=\\_Skkm54yhCU](https://www.youtube.com/watch?v=_Skkm54yhCU).

<sup>122</sup> LE MONDE DES DÉCODEURS. « La France sous un feu croisé de désinformation russe et américaine ». *Le Monde* [en ligne], 31 janvier 2026. Disponible sur : [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2026/01/31/la-france-sous-un-feu-croise-de-desinformation-russe-et-americaine\\_6664865\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2026/01/31/la-france-sous-un-feu-croise-de-desinformation-russe-et-americaine_6664865_4355770.html).

Ce terrain d'influence est d'autant plus fertile qu'il repose sur une réalité sociologique documentée : dans une partie des quartiers populaires, le rapport à l'identité nationale est marqué par une ambivalence profonde que les opérations d'influence adverses peuvent aisément instrumentaliser<sup>123</sup>. Les habitants des quartiers populaires ont très souvent le sentiment que leur appartenance à la communauté nationale leur est symboliquement refusée ou déniée, un sentiment qui résulte largement de l'expérience des discriminations institutionnelles, policières ou scolaires<sup>124</sup>. Faute de cadre d'interprétation politique partagé, il n'existe plus de solidarité ni d'identité collective : les habitants se perçoivent comme exclus et rejetés dans des territoires stigmatisés, enfermés dans une société ressentie comme corrompue et malveillante à leur égard<sup>125</sup>. Cette fragilité identitaire n'est pas une hostilité constitutive à l'égard de la Nation mais elle constitue une prise narrative que l'adversaire peut exploiter avec précision : un récit de désinformation ciblant les quartiers populaires n'a pas besoin d'inventer un sentiment de rejet, il lui suffit de l'amplifier et de lui fournir un cadre interprétatif susceptible, en temps de guerre, de compromettre directement la mobilisation nationale en fragilisant l'adhésion à l'effort collectif des populations les plus exposées à ces campagnes.

## 2 - Les espaces ultramarins, des cibles de déstabilisation

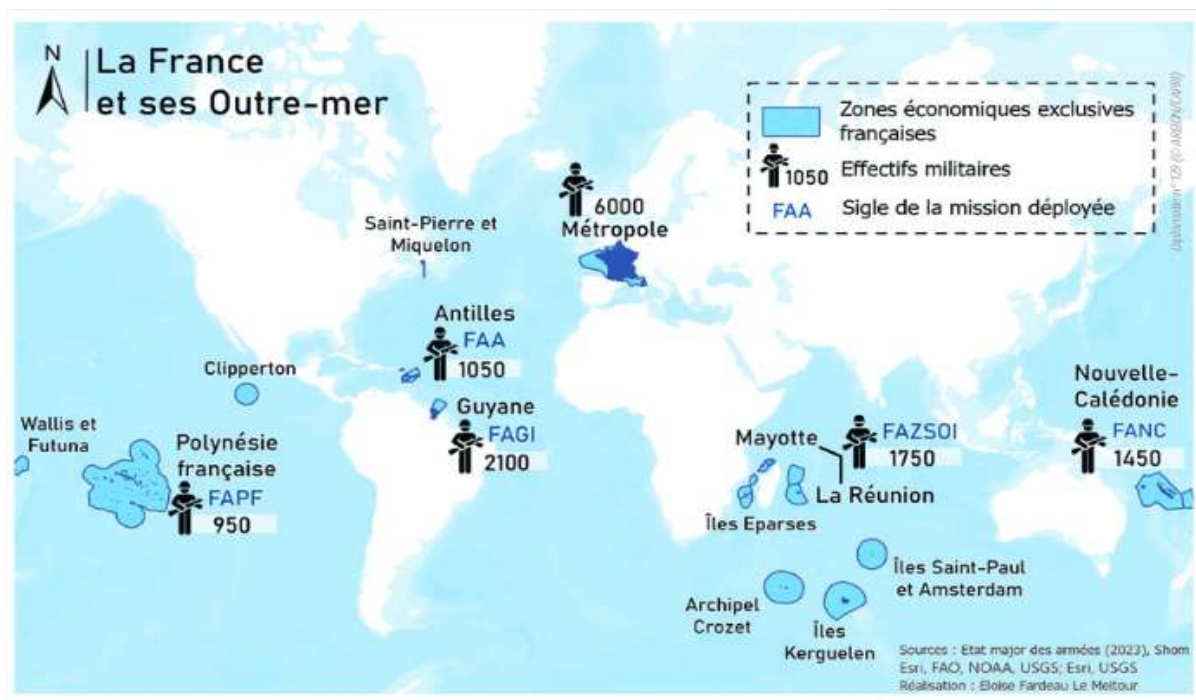
Les DROM-COM souffrent de déficits structurels par rapport aux standards de la Métropole avec un chômage plus élevé, une pauvreté décuplée, une mortalité infantile plus haute, un PIB par habitant moindre et des écarts de prix à la consommation élevés<sup>126</sup>. Ces frustrations génèrent des crises sociales et politiques récurrentes qui peuvent se traduire en revendications autonomistes, voire indépendantistes, sur lesquels certains adversaires, en premier lieu la Chine et la Russie peuvent capitaliser.

<sup>123</sup> INSTITUT MONTAIGNE. *Fractures françaises 2024 : anatomie d'une chute* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.institutmontaigne.org/publications/fractures-francaises-2024-anatomie-dune-chute>.

<sup>124</sup> OPENEDITION / LECTURES. *Compte rendu de lecture de l'Imaginaire national* [en ligne]. Disponible sur : <https://journals.openedition.org/lectures/10242>.

<sup>125</sup> INSTITUT MONTAIGNE. *op. cit.*

<sup>126</sup> REVUE CONFLITS. « L'influence de la Chine dans les outre-mer ». *Revue Conflits* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.revueconflits.com/linfluence-de-la-chine-dans-les-outre-mer/>.



Mayotte en offre l'illustration, combinant vulnérabilités internes et pressions extérieures dans une configuration qui préfigure ce que pourrait être l'exploitation d'un front intérieur fragilisé en temps de conflit. D'un point de vue purement géographique, Mayotte se situe dans l'archipel des Comores, composé de quatre îles principales, ce qui fonde la revendication historique et juridique de l'Union des Comores sur ce territoire français<sup>127</sup>. Cette contestation de souveraineté n'est pas qu'un héritage diplomatique : elle constitue aujourd'hui un levier actif de déstabilisation, d'autant plus que Mayotte est le seul territoire français habité revendiqué par un pays étranger<sup>128</sup>.

Cette vulnérabilité géopolitique est amplifiée par une réalité démographique explosive où plus de la moitié de la population est étrangère et issue des Comores. En temps de guerre, cette configuration démographique, une population majoritairement étrangère, partageant histoire, langue et attaches familiales avec un État qui conteste la souveraineté française, représente une fragilité structurelle majeure pour la cohésion du territoire et le sentiment d'appartenance nationale<sup>129</sup>. Dans un tel contexte, les campagnes de

<sup>127</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE. *Compte rendu de commission — Commission de la défense nationale* [en ligne]. XVI<sup>e</sup> législature. Disponible sur : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/docs/CRCANR5L16S2024PO59047N061.raw>.

<sup>128</sup> FRANCE INFO. « Azerbaïdjan, Russie, Chine : enquête sur les ingérences étrangères dans les outre-mer français ». *France Info* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.franceinfo.fr/replay-radio/le-choix-franceinfo/azerbaïdjan-russie-chine-enquete-sur-les-ingerences-etrangees-dans-les-outre-mer-francais\\_6500336.html](https://www.franceinfo.fr/replay-radio/le-choix-franceinfo/azerbaïdjan-russie-chine-enquete-sur-les-ingerences-etrangees-dans-les-outre-mer-francais_6500336.html).

<sup>129</sup> *Ibid.*

déstabilisation informationnelle ou d'ingérence étrangère par la Chine et la Russie, dans une logique d'affaiblissement de la présence française dans l'océan Indien, peuvent accentuer les tensions locales, nourrir un rejet de la présence de l'État et compliquer l'action des forces armées<sup>130</sup>. Cette situation pourrait alors affecter la capacité de l'armée de Terre à mobiliser le front intérieur et à garantir l'acceptabilité de sa présence sur le territoire.

La Nouvelle-Calédonie offre également un cas d'école particulièrement documenté de l'exploitation des fractures ultramarines par des puissances étrangères. Lors des émeutes du 13 mai 2024, le ministère de l'Intérieur a révélé que la Russie, la Chine, mais surtout l'Azerbaïdjan, tentaient de s'immiscer dans la politique locale afin de déstabiliser la France<sup>131</sup>. Cette ingérence ne se limita pas à des soutiens politiques : elle s'accompagna d'une campagne numérique de grande ampleur documentée par VIGINUM, le service de vigilance contre les ingérences numériques étrangères rattaché au SGDSN. Entre juillet 2023 et octobre 2024, VIGINUM a analysé l'activité numérique du Baku Initiative Group (BIG), un organisme de propagande d'État basé en Azerbaïdjan dont la ligne éditoriale résolument hostile à la France cherchait délibérément à exploiter la situation politique et économique dans les DROM-COM et en Corse, ainsi qu'à instrumentaliser l'histoire de la présence française sur le continent africain à des fins malveillantes<sup>132</sup>. Plus de 5 000 messages de contenus inexacts ou trompeurs sur la Nouvelle-Calédonie ont ainsi été publiés les 15 et 16 mai 2024 par au moins 1 686 utilisateurs coordonnés<sup>133</sup>. En janvier 2025, la tenue en Nouvelle-Calédonie du congrès constitutif du « *Front international de décolonisation* » a démontré la persistance de ces tentatives de déstabilisation orchestrées par l'Azerbaïdjan, conduisant l'Assemblée nationale à adopter une résolution condamnant fermement ces ingérences en mars 2025<sup>134</sup>. Ce cas illustre une constante stratégique : les fractures ultramarines constituent des surfaces d'attaque privilégiées pour des puissances cherchant à fragmenter la cohésion nationale française.

<sup>130</sup> DUCHESNE, Thierry. « Les Nouveaux Enjeux Géopolitiques et Maritimes de l'outre-Mer Français ». *Diplomatie*, 2024, n° 129. Disponible sur : <https://www.jstor.org/stable/48793879?seq=3>.

<sup>131</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE. *Proposition de résolution n° 881, XVIIe législature* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/operdata/PNREANR5L17B0881.html>.

<sup>132</sup> *Ibid.*

<sup>133</sup> *Ibid.*

<sup>134</sup> *Ibid.*

### 3 - L'enjeu des régiments de l'armée de Terre dans les territoires les plus fragilisés

Cette dimension est particulièrement importante dans les territoires fragilisés économiquement et socialement, où les tensions locales peuvent être exploitées par des puissances adverses dans une logique d'ingérence ou de contestation de la présence de l'État. Dans ces contextes, la présence durable d'un régiment permet de maintenir un lien concret entre la Nation, les armées et la population française. L'armée de Terre et son maillage territorial particulièrement dense, 550 implantations dans 80 départements différents, peut ainsi mobiliser ses régiments pour en faire un levier de rayonnement local.

L'exemple de Tarbes illustre cette réalité. Dans un territoire confronté à des fragilités économiques et démographiques, le 1<sup>er</sup> régiment de hussards parachutistes joue un rôle structurant dépassant largement le seul cadre militaire<sup>135</sup>. Sa présence contribue à l'activité économique locale, à la stabilité démographique et à l'ancrage institutionnel de l'État, tout en entretenant une relation de proximité avec la population. Dans un scénario de guerre, cette implantation territoriale devient un facteur essentiel de résilience. Elle permet de développer, en amont, une culture de défense, de sensibiliser les populations aux enjeux de souveraineté et de construire un lien de confiance indispensable à l'acceptabilité de l'action militaire.

À l'inverse, les territoires éloignés de toute présence militaire apparaissent plus vulnérables à l'érosion de l'engagement citoyen, à la défiance envers les institutions et aux campagnes de désinformation. Sur le territoire national, les déserts militaires rencontrent des difficultés à recruter des réservistes et à fidéliser des volontaires, ce qui nuit à l'entretien du lien entre la nation et ses armées<sup>136</sup>. Cette situation affaiblit l'ancrage territorial de la défense et crée un déficit de visibilité de l'institution militaire dans le quotidien des populations.

<sup>135</sup> SCIENCES PO / ÉCOLE D'AFFAIRES PUBLIQUES. *Étude Saunier sur la résilience publique* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.sciencespo.fr/ecole-affaires-publiques/sites/sciencespo.fr.ecole-affaires-publiques/files/SAUNIER.pdf>.

<sup>136</sup> SÉNAT. *Rapport d'information n° 15-793 sur la résilience nationale* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.senat.fr/rap/r15-793/r15-793\\_mono.html](https://www.senat.fr/rap/r15-793/r15-793_mono.html).

Si certaines zones du territoire restent à distance de l'institution militaire, elles peuvent devenir des espaces de moindre mobilisation, de moindre compréhension des enjeux stratégiques et de moindre résilience face aux manipulations adverses. L'enjeu n'est donc pas seulement de recruter, mais de maintenir une présence visible, continue et crédible sur l'ensemble du territoire, ce qui suppose de repenser le lien armée-Nation à partir de l'échelon local.

### *C - Fracture identitaire et polarisation*

#### 1 - Une France de plus en plus polarisée : un enjeu de cohésion au sein de l'armée de Terre

L'armée de Terre n'évolue pas en dehors de la société : elle reflète nécessairement les fractures et les transformations qui traversent la Nation. La question de la cohésion nationale doit également être consolidée au sein même des forces armées, qui reposent sur l'unité, la confiance mutuelle et l'adhésion à des valeurs communes. À cet effet, le Lieutenant-colonel Louis-Joseph Maynié, dans ses travaux sur les forces morales, formalise cette exigence à travers un triangle structurant les relations entre la Nation, le politique et l'armée : l'axe du pouvoir, qui concrétise un outil militaire efficace répondant aux ambitions politiques ; l'axe du savoir, qui prépare l'outil militaire depuis les buts de la guerre jusqu'au savoir-faire élémentaire ; et l'axe du vouloir, qui exprime l'indispensable communauté de valeurs entre la société et ses soldats<sup>137</sup>. C'est précisément cet axe du vouloir qui est aujourd'hui fragilisé par la polarisation croissante de la société française : lorsque les fractures identitaires, sociales et territoriales se creusent à l'intérieur même de l'institution militaire, c'est l'ensemble du triangle qui se dérègle et avec lui, la capacité de la Nation à tenir dans la durée face à un conflit de haute intensité.

L'armée de Terre joue à cet égard un rôle singulier de brassage social, territorial et culturel. Dans une société de plus en plus fragmentée, cette capacité à produire et maintenir de la cohésion constitue un enjeu stratégique. À cet effet, la question de la diversification des élites militaires doit ainsi être analysée. Si la diversité sociale est très

<sup>137</sup> CENTRE DE DOCTRINE ET D'ENSEIGNEMENT DU COMMANDEMENT (CDEC), *Les forces morales* [en ligne]. Répertoire de la Revue Militaire Générale, Scribd, 2025. Disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/898724555/>.

présente aux niveaux des militaires du rang et des sous-officiers, son absence par le manque de candidats diversifiés persiste pour les officiers : ceux qui sortent des grandes écoles militaires peuvent tendre à provenir des mêmes classes sociales favorisées, souvent avec une tradition familiale militaire, faisant de la diversification des élites militaires un enjeu encore non résolu, et ce malgré les volontés qui l'encouragent<sup>138</sup>. Cette homogénéité socioculturelle *de facto* du corps des officiers, dans une société de plus en plus hétérogène et polarisée, est possiblement le résultat des perceptions d'entre-soi institutionnel des militaires par la population. En conséquence de ces perceptions, certaines recrues issues de milieux populaires ou de la diversité, peuvent éprouver un sentiment de distance vis-à-vis des valeurs portées par la hiérarchie, semblant en décalage.

Ainsi, en dépit de l'ouverture de l'armée de Terre, ces perceptions contribuent probablement à l'absence de certaines catégories de la population, auto-alimentant en conséquence ces perceptions : en 2020, les femmes qui se sont engagées dans l'armée française ne représentent que 16,1 % des militaires, tandis que leur part parmi les officiers généraux est passée de 4,6 % en 2014 à 8,7 % en 2020<sup>139</sup>. L'enjeu dépasse la seule représentation statistique et l'attraction de tous les profils. Il s'agit aussi de préserver la capacité de l'institution militaire à incarner la Nation dans toute sa diversité, tout en maintenant une culture commune forte, indispensable à l'efficacité opérationnelle<sup>140</sup>.

## 2 - Le rôle des récits identitaires et des dynamiques culturelles diffusés sur les réseaux sociaux

Les plateformes numériques constituent aujourd'hui un vecteur majeur de diffusion de représentations identitaires radicalisées : par leurs logiques de recommandation algorithmique et de saturation informationnelle, elles favorisent l'ancrage progressif de visions polarisées fondées sur des imaginaires de confrontation civilisationnelle, raciale

<sup>138</sup> REVUE DÉFENSE NATIONALE (RDN). *Article thématique de la RDN* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defnat.com/e-RDN/vue-article-cahier.php?carticle=388&cidcahier=1264>.

<sup>139</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES. *Chiffres clés de la Défense. Édition 2020* [en ligne]. 2021. Disponible sur : <h%2520de%2520la%2520d%25C3%25A9fense%25202020.pdf&response-x-robots-tag=noindex&AWSAccessKeyId=AKIAV4T67WN6ENNI5OX6&Expires=1801785600&Signature=r3XpsXdQ6k8IE0vs8chi8JftR0Y%3D&cache=1775492027>

<sup>140</sup> JONNET, Frédéric. « Diversifier les élites militaires : réalités et défis ». *Migrations Société* [en ligne] 2017/3, n°169. Disponible sur : <https://shs.cairn.info/revue-migrations-societe-2017-3-page-53?lang=fr>.

ou culturelle. Des communautés telles qu'« *Aryan Classics* », « *Agartha* » ou « *Save Europa* »<sup>141</sup> illustrent ce phénomène, hybrides dans leur forme, codifiées dans leur rhétorique, elles diffusent auprès d'un public de jeunes hommes occidentaux une esthétique mêlant humour, références historiques détournées et discours de défense civilisationnelle, brouillant ainsi les frontières entre culture populaire et radicalité idéologique<sup>142</sup>.

L'armée de Terre, parce qu'elle recrute au sein de la société et auprès de classes d'âge fortement exposées à ces environnements numériques, n'est pas hermétique à ces influences culturelles. Les récits identitaires circulant sur les réseaux sociaux offrent précisément à l'adversaire une prise sur le tissu institutionnel militaire. Un adversaire maîtrisant les codes des communautés identitaires numériques peut ainsi amplifier les récits de « *guerre civilisationnelle* », cibler des individus déjà sensibilisés parmi les rangs, ou instrumentaliser des incidents réels au sein des unités pour alimenter une narration de délégitimation de l'armée française. La faisabilité opérationnelle de cette approche a été démontrée dès 2017 dans le cas israélien : le Hezbollah avait alors créé de faux profils Facebook pour approcher et soutirer des informations à environ 200 soldats israéliens<sup>143</sup>.

Ainsi, les opérations hybrides et informationnelles adverses fonctionnent selon une logique d'exploitation des fragilités existantes. Elles ciblent en priorité les fractures préexistantes — inégalités sociales, tensions identitaires, défiance institutionnelle — pour les amplifier et les ériger en leviers de déstabilisation. Certains événements, souvent marginaux dans leur portée initiale, peuvent être transformés par la désinformation adverse en récits de rupture nationale à large diffusion. Les fractures sociales, territoriales et identitaires de la société française constituent ainsi, pour tout adversaire faisant de

<sup>141</sup> « Agartha désigne dans la mythologie ésotérique néo-nazie un royaume souterrain peuplé d'une race aryenne supérieure, réapproprié et diffusé massivement sur Instagram et TikTok sous forme de contenus vidéo esthétisés totalisant plusieurs centaines de milliers de vues. « Aryan Classics » diffuse une culture dite « aryenne » mêlant humour et fierté identitaire blanche ; « Save Europa » promeut un discours de défense de la civilisation européenne face à l'immigration et au multiculturalisme. Ces communautés opèrent selon une logique de *dog whistling* — l'usage de codes apparemment anodins compréhensibles uniquement par les initiés — leur permettant de contourner la modération des plateformes tout en normalisant des représentations radicalisées auprès d'un public non averti.

<sup>142</sup>GLOBAL EXTREMISM MONITOR. « What is Agartha ? Esoteric Nazism Spreading on Meta Platforms, Followers Harassing Teachers ». *Global Extremism Monitor* [en ligne], 2025. Disponible sur : <https://globalextrémisme.org/post/what-is-agartha/>.

<sup>143</sup>HECKER, Marc & RID, Thomas. « Les armées doivent-elles craindre les réseaux sociaux ? ».IFRI [en ligne], 2012/2. Disponible sur : <https://shs.cairn.info/revue-politique-etrangere-2012-2-page-317?lang=fr>.

l'affaiblissement du front intérieur un objectif stratégique, une surface d'attaque permanente et disponible, en temps de paix comme en temps de guerre.

## II - Construction et maintien de l'adhésion populaire dans un contexte d'érosion inconsciente des dividendes de la paix

### A - Renforcer les mécanismes de solidarité dans la société

Là où la précédente partie cartographie les fractures sociales, territoriales et identitaires comme des vulnérabilités exploitables par un adversaire, la présente section examine les leviers offensifs de la résilience collective, c'est à dire les dispositifs, acteurs et partenariats capables de consolider le « *front intérieur* » face à la conflictualité contemporaine. L'approche n'est pas défensive, il s'agit là d'identifier, ce qui dans la société française, peut être activement mobilisé pour renforcer la cohésion de la Nation, en amont d'une crise ou d'un choc.

La résilience nationale ne repose pas uniquement sur les capacités militaires ou les mécanismes institutionnels de gestion de crise. Elle procède d'abord d'un tissu social capable d'absorber les chocs, de maintenir la cohésion et de soutenir l'effort collectif en période de tensions. Le politologue Robert Putnam a montré que le capital social, qu'il définit comme « *l'ensemble des réseaux, des normes et de la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel* », constitue le substrat indispensable à toute action collective efficace<sup>144</sup>. Sans ce substrat préalablement constitué, les appels à la mobilisation nationale en temps de crise, risquent de rester vains, voire d'être retournés par des adversaires qui instrumentalisent la défiance.

Les études comparées sur les sociétés résilientes montrent que la densité des liens sociaux horizontaux constitue un facteur déterminant de robustesse face aux menaces hybrides. Le modèle finlandais de *kokonaisturvallisuus*<sup>145</sup> (« *sécurité globale* ») en offre l'illustration la plus aboutie : fondé sur une doctrine interministérielle formalisée depuis 2010, il repose sur la coopération permanente entre l'État, les collectivités, le secteur privé

<sup>144</sup> PUTNAM, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon & Schuster, 2000 (définition canonique du capital social ; à ne pas confondre avec la notion de « capital social » de Pierre Bourdieu).

<sup>145</sup> FINNISH SECURITY COMMITTEE. *Concept of Comprehensive Security – Building National Resilience in Finland* [en ligne]. Helsinki, 2017 (mis à jour en 2025). Disponible sur : [turvallisuuskomitea.fi](http://turvallisuuskomitea.fi).

et la société civile pour assurer vingt-trois fonctions vitales identifiées (approvisionnement, continuité gouvernementale, sécurité intérieure, entre autres). Chaque acteur y connaît son rôle en temps de paix comme en situation de crise, ce qui supprime les délais d'activation propres aux dispositifs d'urgence.

Le modèle suédois de *totalförsvaret*<sup>146</sup> (« *défense totale* »), réactivé en 2015 après une décennie de réduction capacitaire, articule quant à lui défense militaire et défense civile autour d'une logique de continuité : les entreprises d'infrastructure critique, les municipalités et les organisations de la société civile sont intégrées à la planification de défense nationale, avec des exercices réguliers et des obligations légales de préparation. Dans les deux cas, la résilience nationale n'est pas un dispositif extraordinaire activé en cas de crise : c'est une culture construite dans la durée, qui rend la société plus imperméable aux chocs intérieurs comme extérieurs.

En France, l'intérêt stratégique des différents dispositifs repose sur leur capacité à créer des expériences communes inter-catégorielles, susceptibles de contrecarrer les dynamiques de fragmentation. L'engagement territorial, produit du capital social au sens de Putnam : des réseaux de confiance, des normes de réciprocité et des ressources mobilisables en situation de crise, et c'est précisément ce capital qui conditionne la capacité collective à absorber un choc.

Il convient néanmoins d'évaluer les limites de ces dispositifs : leur couverture territoriale reste inégale, leur public est souvent auto-sélectionné (classes moyennes, zones périurbaines), et leur articulation avec les priorités de défense demeure faible. Ces dispositifs gagneraient à s'adosser à une doctrine de résilience explicite, assortie d'objectifs mesurables en termes de cohésion sociale et de préparation aux crises.

---

<sup>146</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE. *Rapport d'information sur la résilience nationale et la défense globale*. Rapport n° 2650, XVIe législature.

## 1 - Le rôle des solidarités locales et des populations dites « inactives » dans la résilience de l'arrière

La notion de « *population inactive* » ou « *inactifs* »<sup>147</sup> est trompeuse du point de vue de la résilience nationale. Derrière cette catégorie statistique (hors réservistes), retraités, personnes à temps partiel, aidants, bénévoles, se dissimule en réalité un réservoir de compétences, de disponibilité et d'ancrage territorial, souvent ignoré dans les planifications de la défense globale.

Les expériences de gestion de crise récentes, comme l'épidémie de COVID-19, les catastrophes naturelles ou les crises migratoires locales, ont démontré que les solidarités de proximité constituent la première ligne de réponse avant même l'intervention des services publics ou des forces armées. Durant le premier confinement de mars 2020, les réseaux de voisinage spontanés (courses pour les personnes âgées isolées, relais d'information sanitaire, soutien scolaire informel) ont suppléé en quelques jours des dispositifs institutionnels saturés, dans des délais qu'aucune planification centralisée n'aurait pu atteindre. En Suède, lors des incendies de forêt de l'été 2018<sup>148</sup> qui ravagèrent plusieurs comtés simultanément, ce sont les brigades volontaires municipales (*frivilliga brandkårer*) qui ont coordonné les premières évacuations et assuré la logistique de terrain, tandis que les autorités centrales peinent encore à monter en puissance. Cet épisode fut d'ailleurs l'un des déclencheurs directs de la révision de la doctrine de *totalförsvaret* et de la réintégration explicite des acteurs civils dans la planification de défense nationale. Les réseaux de voisinage, l'entraide intergénérationnelle, les structures informelles d'aide alimentaire ou de soutien psychologique présentent ainsi des avantages stratégiques décisifs que les institutions ne peuvent reproduire à cette échelle : rapidité d'activation, légitimité sociale forte, connaissance fine des réalités locales. Ce sont précisément ces caractéristiques qui renforcent l'imperméabilité

<sup>147</sup> « Le reste de la population âgée de 15 ans ou plus (...) ne travaillant pas et ne recherchant pas activement un emploi ou n'étant pas disponibles rapidement pour en occuper un. » in : INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Population — Catégories socio-professionnelles et inactifs* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676623?sommaire=3696937>.

<sup>148</sup> SWEDISH CIVIL CONTINGENCIES AGENCY (MSB). « Rapport sur les incendies de forêt 2018 ». Présenté par Jenny SANDER, *Arctic Emergency Management Conference* [en ligne], Arctic Council, 2019. Disponible sur : <https://arctic-council.org/about/previous-chairmanships/norway-chair-2/arctic-emergency-management-conference/>.

collective face aux contre-narratifs adversaires, lesquels prospèrent sur les angles morts institutionnels et les sentiments d'abandon.

Des travaux conduits en 2021 par la Ville de Paris<sup>149</sup> sur la résilience et les solidarités de proximité confirment que le renforcement des liens sociaux de voisinage contribue directement à la résilience collective des territoires, « face aux crises comme au quotidien ». Ces conclusions rejoignent les résultats de recherches comparatives nordiques, c'est l'intensité des liens horizontaux qui distingue les sociétés résilientes de celles qui s'effondrent sous la pression.

Pour l'armée de Terre, l'enjeu est ici d'identifier ces réseaux informels, de les cartographier, notamment via les délégations militaires départementales (DMD), et les correspondants défense<sup>150</sup>, afin d'envisager avec eux des protocoles de coopération non contraignants. Il s'agit d'éviter deux écueils symétriques également dommageables : (1) la militarisation des solidarités civiles, qui risquerait de briser leur légitimité aux yeux des populations et les rendrait contre-productives, et (2) l'ignorance institutionnelle de ces ressources, qui risquerait de laisser la résilience de l'arrière entièrement à l'improvisation en cas de crise majeure.

### *B - Le tissu associatif : interface naturelle entre l'armée de Terre et la société civile*

Avec près de 1,6 million de structures actives, dont 90 % s'appuient sur le bénévolat et 1,8 million de salariés, le tissu associatif français représente un pilier économique et social pesant environ 3,5 % du PIB<sup>151</sup> (davantage que certains secteurs industriels traditionnels). Avec plus de 22 millions de bénévoles, les associations constituent l'expression d'une citoyenneté active qui contribue concrètement à la qualité du lien social, souvent dans les territoires où les services publics manquent de moyens ou de légitimité. Ce tissu remplit, au regard de la résilience nationale, trois fonctions stratégiques complémentaires que l'AdT aurait intérêt à identifier et à activer.

<sup>149</sup> VILLE DE PARIS. *Enquête « Résilience, convivialité et solidarités de proximité »*, 2021.

<sup>150</sup> CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES (CEMA). *Lettre du CEMA aux CORDEF suite aux élections municipales*, 5 mai 2026.

<sup>151</sup> GROUPE SOS. *Chiffres clés du secteur associatif 2024*, 2024.

## 1 - Une fonction de maintien du lien social dans les territoires fragilisés

La fonction de maintien du lien social exercée par le tissu associatif dans les territoires fragilisés constitue un pan important de la résilience nationale, qui résiste, dans une certaine mesure, à la polarisation identitaire. En période de crise, comme lors de la pandémie de Covid-19, les associations ont dépassé leur rôle traditionnel pour se mettre à disposition des citoyens. Cette démarche a permis de toucher les populations les plus isolées et vulnérables. L'importance de cette action se reflète dans la perception des citoyens : alors que seulement 23 % des Français se sont déclarés satisfaits de la gestion gouvernementale de la crise, 57 % ont salué l'action des collectivités locales, soulignant ainsi l'efficacité des réponses de proximité.<sup>152</sup>

Dans ce contexte, les associations et les acteurs locaux jouent un rôle dans la reconstruction de la confiance territoriale. Ils contribuent à renforcer la cohésion sociale, entendue comme la qualité des liens entre les citoyens et la capacité d'une société à garantir le bien-être collectif tout en limitant les inégalités. Alors que la confiance accordée au personnel politique demeure particulièrement faible, oscillant entre 10 et 13 %<sup>153</sup>, les associations et les mairies bénéficient d'un niveau de confiance nettement supérieur. Ce capital de confiance s'avère crucial pour favoriser l'adhésion des populations aux mesures d'urgence et garantir leur application effective.

La crise sanitaire du Covid-19 a également mis en lumière la réactivité opérationnelle du tissu associatif. Les Restos du Cœur ont ainsi enregistré une hausse de 45 % de leur activité au printemps 2020, tandis que des milliers d'associations de quartier ont organisé des tournées de solidarité, des lignes téléphoniques d'écoute ou des gardes d'enfants informelles pour les personnels soignants. Croix-Rouge, associations confessionnelles et structures sportives reconverties en centres de distribution ont assuré une capillarité territoriale et une rapidité d'activation qu'aucun dispositif étatique centralisé ne pouvait égaler à ce moment. Parmi les actions concrètes adaptées aux besoins locaux : lutte contre la précarité alimentaire en Seine-Saint-Denis, distribution d'ordinateurs en Sarthe

<sup>152</sup> DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ÉTUDES ET DES STATISTIQUES (DREES). « Crise sanitaire : un lien social maintenu fin 2020 ». *Étude n° 1211*, 2021.

<sup>153</sup> DREES. *Baromètre d'opinion de la DREES 2020*, Ministère des Solidarités et de la Santé, 2020.

afin d'assurer la continuité pédagogique, ou encore déploiement d'équipes mobiles dans le Maine-et-Loire pour lutter contre l'isolement des personnes fragiles<sup>154</sup>. Cette « *puissance de la proximité* », selon l'Observatoire de l'action sociale décentralisée, repose sur une connaissance fine des besoins du terrain et sur la capacité d'adaptation des bénévoles comme des professionnels engagés.

Par ailleurs, le maintien du lien social apparaît comme un véritable rempart face aux effets déstabilisateurs des crises. Les données du Baromètre d'opinion de la DREES<sup>155</sup> montrent qu'en dépit des mesures de distanciation, le sentiment de cohésion sociale s'est paradoxalement renforcé parmi les personnes interrogées dans le contexte de la crise, atteignant 37 % contre 28 % en période normale. Ce phénomène est particulièrement marqué chez les moins de 30 ans, pour lesquels la solidarité intergénérationnelle a pris une dimension concrète et visible durant l'urgence sanitaire.

Cette capacité à activer une solidarité de proximité en situation de crise dépasse le seul registre sanitaire. L'exercice Orion 2026, conduit de février à avril sur quinze départements, a explicitement intégré cette dimension en associant collectivités territoriales, acteurs privés et société civile à la simulation d'un engagement de haute intensité. Le postulat doctrinal qui sous-tend cet exercice est formulé sans ambiguïté par le ministère des Armées : la défense de la Nation ne relève pas des seules armées, elle implique chaque composante de la société. Le volet « *Orion Jeunesse* », conduit avec l'appui de l'éducation nationale et d'acteurs associatifs, traduit cette ambition en mettant des citoyens en situation de crise simulée. Le tissu associatif n'y figure pas comme supplément d'âme, mais comme composante structurelle de la résilience nationale.

## 2 - Une fonction de relais de légitimité pour les institutions, y compris militaires

Dans les territoires marqués par une forte défiance envers l'État, banlieues sensibles, zones rurales désinvesties ou territoires ultramarins, les associations de proximité disposent d'un capital de confiance et d'une légitimité de terrain que les institutions

<sup>154</sup> OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ACTION SOCIALE (ODAS). *Médicosocial : l'Odas tire un bilan des bonnes pratiques nées de la crise sanitaire*, rapport thématique, 2021.

<sup>155</sup> DREES. *Baromètre d'opinion de la DREES 2020*, Ministère des Solidarités et de la Santé, 2020.

peinent souvent à mobiliser directement<sup>156</sup>. Pour l'armée de Terre, un partenariat structuré avec ces acteurs permet de faire évoluer son répertoire d'action en passant d'une approche susceptible d'être perçue comme descendante ou intrusive à une logique de coopération fondée sur la proximité et l'intermédiation sociale. Les limites du Service national universel (SNU)<sup>157</sup>, illustrent les difficultés rencontrées par les dispositifs institutionnels lorsqu'ils cherchent à atteindre les publics les plus éloignés de l'action publique. Malgré l'ambition affichée de favoriser la mixité sociale, le SNU tend en effet à attirer majoritairement des jeunes déjà sensibilisés aux valeurs citoyennes ou relativement proches de l'univers des corps en uniforme.

À l'inverse, les associations durablement implantées dans les territoires, qu'il s'agisse de clubs sportifs, de structures d'insertion ou de maisons de quartier, jouent un rôle d'intermédiaires entre les institutions et des populations que l'armée ne parvient pas toujours à atteindre spontanément. Cette logique de co-légitimité repose sur la capacité de ces acteurs à établir des relations de confiance durables et à servir de relais crédibles auprès des publics les plus éloignés des institutions. Elle se traduit concrètement par des dispositifs tels que les Réservistes locaux à la jeunesse et à la citoyenneté (RLJC), dont les membres, souvent issus du tissu associatif local, du monde éducatif ou de l'animation sociale, interviennent directement dans les quartiers afin de renforcer le lien armée-société, promouvoir la citoyenneté et accompagner l'insertion professionnelle des jeunes.

Cette fonction apparaît d'autant plus importante que les fractures territoriales et sociales constituent des points d'appui potentiels pour les campagnes d'influence adverses. Les sentiments d'abandon, de déclassement ou de désaffiliation peuvent en effet alimenter des récits de déstabilisation visant à fragiliser la cohésion nationale et la confiance envers les institutions. En agissant comme des intermédiaires culturels et sociaux, les associations contribuent à réduire cette vulnérabilité en maintenant des espaces de dialogue et des réseaux de solidarité locaux. L'action des Jeunes IHEDN constitue un exemple concret du rôle que peuvent jouer les associations dans le renforcement de la

<sup>156</sup> DE MAILLARD, Jacques. « Les associations dans l'action publique locale : participation fonctionnalisée ou ouverture démocratique ? ». *Mouvements*, 2002.

<sup>157</sup> COUR DES COMPTES. *Rapport public thématique sur l'évaluation du Service National Universel (SNU)*, 2024.

résilience nationale et du lien entre la jeunesse et les institutions de défense. Grâce à un maillage territorial et de plusieurs délégations étudiantes implantées dans les établissements d'enseignement supérieur, l'association favorise l'engagement des jeunes au plus près des réalités locales et contribue à réduire le sentiment d'éloignement des centres de décision. Son expertise repose également sur 14 comités d'étude thématiques consacrés à des sujets tels que le cyberspace, la culture et l'influence, la sécurité intérieure ou les enjeux géopolitiques, dont les actions sont relayées par une présence numérique importante, avec une audience moyenne estimée à près de 700 000 personnes sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, l'association organise chaque année plus de 100 conférences, visites, colloques et rencontres institutionnelles, principalement destinés aux 16-34 ans, créant ainsi des espaces de dialogue accessibles entre la jeunesse, les armées et les institutions publiques. Par cette présence simultanée sur les plans territorial et numérique, les Jeunes IHEDN contribuent à renforcer la cohésion nationale, à favoriser l'engagement citoyen et à réduire la vulnérabilité des jeunes face aux discours de désinformation et aux stratégies de déstabilisation.

### *C - Les structures institutionnelles existantes pour organiser une solidarité encadrée et durable*

La France dispose d'un ensemble de structures qui, sans être spécifiquement dédiées à la résilience militaire, offrent un cadre opérationnel mobilisable en situation de crise. Les délégués militaires départementaux (DMD) et les correspondants de défense communaux (CORDEF), articulés au sein de la chaîne Organisation Territoriale Interarmées de Défense (OTIAD), dispositif qui assure la coordination entre les armées et l'ensemble des acteurs civils, institutionnels et élus du territoire, constituent les premiers maillons de ce réseau. Les DMD jouent un rôle charnière : interlocuteurs privilégiés des préfets et des collectivités, ils sont en mesure de faciliter la remontée d'information, d'anticiper les tensions territoriales et de préparer la coordination civilo-militaire en amont de toute crise. Les CORDEF, quant à eux, assurent au niveau communal un ancrage de proximité qui permet de diffuser la culture de défense et de maintenir un lien vivant entre la population et l'institution militaire, y compris dans des communes éloignées des garnisons.

À ces acteurs s'ajoutent les SDIS, dont les capacités logistiques, de commandement et d'intervention sur le terrain en font des partenaires naturels de toute planification de résilience territoriale. La réserve communale de sécurité civile (RCSC), dispositif méconnu mais potentiellement puissant, permet aux communes de constituer des viviers de volontaires formés à l'appui des secours en cas de catastrophe. Les EPCI dotés de compétences en gestion des risques introduisent quant à eux une échelle intercommunale qui correspond mieux aux bassins de vie réels qu'aux seules frontières administratives. Enfin, les cellules interministérielles de crise (CIC) au niveau préfectoral assurent la coordination entre l'ensemble de ces acteurs dès lors qu'une situation l'exige.

Ces structures forment les nœuds d'un réseau latent dont la principale faiblesse n'est pas l'absence de moyens mais le déficit d'interconnexion et d'entraînement commun. L'AdT a précisément vocation à se rendre partenaire active de ce réseau, en s'appuyant sur des canaux déjà institués plutôt qu'en cherchant à créer de nouveaux dispositifs *ex nihilo*, ce qui constituerait non seulement un effort inutile, mais un risque de doublon préjudiciable à la lisibilité de l'architecture de résilience nationale.

L'analyse de ces structures révèle cependant un paradoxe récurrent : leur coordination interinstitutionnelle reste insuffisante, chaque acteur tendant à développer sa propre logique de préparation en silo. Les réservistes citoyens participent déjà, à titre expérimental, à des exercices préfectoraux tels que des simulations d'accident ferroviaire ou des mises à jour de plans communaux de secours, pratiques qu'il convient de généraliser et de formaliser.

Les dispositifs civilo-militaires existants contribuent déjà, à des degrés divers, au renforcement du lien entre la Nation et ses armées. La Journée Défense et Citoyenneté (JDC), qui concerne chaque année l'ensemble d'une classe d'âge, constitue le principal point de contact universel entre les jeunes Français et l'institution militaire. Au-delà de sa vocation informative, elle participe à la sensibilisation des citoyens aux enjeux de défense, à la présentation des missions des armées et à la promotion des différentes formes d'engagement au service de la collectivité. Dans le prolongement de cette démarche, le Service National (SN), mis en place à la rentrée scolaire 2026, ambitionne d'approfondir

cette logique en favorisant le brassage social, territorial et générationnel autour d'un socle commun de valeurs civiques et républicaines.

Cette politique s'appuie également sur un ensemble d'initiatives plus ciblées. Les Cycles de Thésée, portés par la Division Cohésion nationale du ministère des Armées, constituent un espace de réflexion et de dialogue réunissant militaires, universitaires, élus, représentants de la société civile et acteurs institutionnels autour des enjeux contemporains du lien Armée-Nation. Les Contrats Armées-Jeunesse permettent quant à eux de structurer des partenariats durables entre les armées et les principaux mouvements de jeunesse, favorisant la découverte des métiers militaires, la diffusion d'une culture de défense et l'engagement citoyen.

D'autres dispositifs poursuivent un objectif plus directement orienté vers l'insertion et la cohésion sociale. Le Service Militaire Volontaire (SMV), déployé sur le territoire métropolitain, accompagne des jeunes éloignés de l'emploi vers une insertion professionnelle durable grâce à un parcours associant formation, discipline collective et acquisition de compétences. Dans les territoires ultramarins, le Service Militaire Adapté (SMA) constitue depuis plusieurs décennies un modèle reconnu de politique publique. Son efficacité est régulièrement démontrée par des taux d'insertion professionnelle avoisinant les 80 %, faisant de ce dispositif un levier majeur d'intégration sociale, de qualification et de promotion de la citoyenneté auprès de publics souvent fragilisés.

Les Classes Défense représentent enfin l'une des réussites les plus significatives de la politique de cohésion nationale conduite par les armées. En établissant un partenariat durable entre un établissement scolaire et une unité militaire, elles permettent aux élèves de découvrir concrètement les missions des armées, les enjeux de la défense nationale ainsi que les valeurs de l'engagement et du service. Leur intérêt dépasse largement le seul territoire métropolitain. Leur développement au sein des établissements français à l'étranger revêt également une importance stratégique particulière : elles offrent à des élèves français ayant parfois grandi hors du territoire national, voire n'y ayant jamais résidé, l'occasion de construire un rapport concret à la Nation, à son histoire et à ses institutions. Elles contribuent ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance nationale tout

en diffusant une culture de défense auprès d'une jeunesse dont les références identitaires et géographiques sont souvent plus diverses.

Pour autant, malgré leur richesse et leur complémentarité, ces dispositifs demeurent dispersés dans leurs objectifs, leurs publics et leurs modalités de mise en œuvre. Si certains, comme la JDC, possèdent une vocation universelle, d'autres reposent sur une démarche volontaire ou sur des partenariats locaux, ce qui limite mécaniquement leur portée. Leur couverture territoriale reste inégale et leur visibilité demeure variable selon les publics concernés. En outre, leur articulation avec les besoins capacitaires et les priorités opérationnelles des armées reste relativement indirecte. Ces initiatives constituent donc des outils précieux de cohésion nationale et de diffusion de l'esprit de défense, mais elles ne suffisent pas, à elles seules, à créer un continuum d'engagement capable de mobiliser durablement l'ensemble d'une génération au service de la défense nationale.

#### *D - L'ancrage territorial de l'armée de Terre comme levier offensif de cohésion : les opérations intérieures et les marges de manœuvre*

Si la section précédente revient sur l'enjeu des régiments de l'armée de Terre dans les territoires les plus fragilisés, celle-ci brosse le portrait d'un ancrage qui constitue une ressource politique et sociale, dont la valeur stratégique s'accroît précisément dans le contexte de fragmentation territorial décrit précédemment.

Deux opérations illustrent concrètement la capacité de l'AdT à produire du capital de confiance sur le territoire national par l'action.

L'opération *Héphaïstos*<sup>158</sup> constitue l'exemple le plus probant d'une coopération civilo-militaire réussie et durablement ancrée dans les pratiques locales. Depuis 1984, les armées participent chaque été à la lutte contre les feux de forêt dans le cadre d'un protocole interministériel révisé périodiquement. Ce protocole liant le ministère des Armées et le ministère de l'Intérieur mobilise en permanence une cinquantaine de

<sup>158</sup> « Face à l'extension des feux de forêts, à compter de l'été 2023, la zone de l'opération est élargie à l'ensemble du territoire métropolitain », in : MINISTÈRE DES ARMÉES. « Fiche de présentation de l'opération Héphaïstos ». Juillet 2024.

militaires, trois hélicoptères et une vingtaine de véhicules, placés sous le contrôle opérationnel du préfet de zone<sup>159</sup>. Après les feux de forêt d'une ampleur exceptionnelle de l'été 2022, le protocole a été révisé en 2023 pour étendre la zone d'intervention de 21 départements du Sud à l'ensemble du territoire métropolitain. Chaque été, cette opération visible, concrète et directement bénéfique pour les populations produit un capital de confiance que les opérations extérieures ne peuvent générer sur le territoire national. L'intervention de militaires aux côtés de sapeurs-pompiers devant des populations locales sinistrées noue des liens de proximité durables qui participent, plus discrètement mais tout aussi efficacement, à l'entretien du lien armée-Nation.

L'opération *Sentinelle*, déployée depuis les attentats de janvier 2015, illustre une tout autre logique mais produit-elle aussi un effet de présence civile non négligeable. De 2015 à 2021, ce sont près de 225 000 militaires qui ont été requis dans ce cadre<sup>160</sup>. Si l'opération a fait l'objet de critiques quant à son efficacité sécuritaire stricto sensu, elle a incontestablement produit un effet rassurant sur la population : elle a réintroduit le soldat dans l'espace public urbain, au milieu des civils », reconstituant une visibilité de l'institution militaire. Des réflexions en cours au sein de l'institution envisagent de régionaliser davantage l'opération, en confiant à chaque brigade une zone déterminée qui deviendrait son théâtre d'opération intérieure<sup>161</sup>. Une telle évolution permettrait une réelle connaissance de la zone à protéger et favoriserait des échanges réguliers avec les commerçants, associations sportives et établissements scolaires, renforçant ainsi le lien armée-Nation de manière concrète et territorialisée.

Au-delà de ces deux opérations majeures, l'ancrage territorial de l'armée de Terre se manifeste également à travers des dispositifs dits « *de contact* », moins visibles mais structurants dans la durée. Les actions de rayonnement menées par les régiments (journées portes ouvertes, cérémonies commémoratives, participation aux fêtes locales ou soutien logistique à des événements civils) contribuent à maintenir une présence régulière de l'institution dans la vie sociale locale. Les activités sportives encadrées ou

<sup>159</sup> « Durant toute la campagne feux de forêt, le protocole Héphaïstos liant le ministère des Armées et le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer permet le déploiement de militaires intégrés au dispositif des formations militaires de la Sécurité civile », in : MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR. *Feux de forêt : au cœur du dispositif de lutte 2023*, novembre 2024.

<sup>160</sup> COUR DES COMPTES. *L'opération Sentinelle*. Rapport public, septembre 2022.

<sup>161</sup> REVUE CONFLITS. « Repenser l'opération Sentinelle ». *Revue Conflits*, décembre 2024.

coorganisées par les unités, telles que les courses solidaires, les défis sportifs interarmées ouverts au public ou les partenariats avec les clubs locaux, participent également à cette dynamique de proximité, en valorisant des valeurs de discipline, d'effort et de dépassement de soi dans un cadre accessible aux civils.

Dans le même registre, les actions menées en direction de la jeunesse et du tissu associatif renforcent cette logique d'intégration territoriale. Les partenariats entre régiments et établissements scolaires, notamment dans le cadre des classes de défense ou d'initiatives locales d'accompagnement éducatif, permettent d'ancrer la présence militaire dans des parcours de socialisation non institutionnels. De même, le soutien ponctuel apporté par les armées à certaines associations d'aide ou à des structures d'insertion locales contribue à diffuser une image concrète et utile de l'institution, sans pour autant relever directement du cadre opérationnel.

Enfin, les actions de résilience territoriale (appui lors de catastrophes naturelles, renforts lors d'inondations, soutien logistique en situation de crise) viennent compléter cet ensemble. Elles traduisent une capacité d'intervention souple, mobilisable au profit des autorités civiles, et renforcent l'idée d'une armée insérée dans les mécanismes de solidarité nationale.

Ainsi, l'ancrage territorial de l'armée de Terre ne repose pas uniquement sur ses opérations structurées, mais sur un continuum d'actions allant du déploiement opérationnel majeur aux formes les plus diffuses de présence sociale. Cette pluralité de registres constitue un levier stratégique de cohésion, dans la mesure où elle permet à l'institution militaire de s'inscrire durablement dans les territoires comme acteur de protection, mais aussi comme acteur de lien social et de cohésion civique.

## Partie II – Assurer l’effort de guerre : mobilisation des ressources humaines et matérielles

Dans un conflit de haute intensité, la victoire dépend de la capacité d’une nation à soutenir durablement son effort de guerre en hommes, en compétences et en moyens matériels. Or, force est de constater que l’armée n’est actuellement pas conçue pour la masse, et que les capacités industrielles et économiques du pays ne peuvent soutenir le coût d’un conflit de haute intensité marqué par une forte attrition. Cette partie étudie donc comment l’armée de Terre peut anticiper les conditions de mobilisation des ressources humaines et matérielles, militaires et civiles, nécessaires à un conflit prolongé.

### Chapitre 1 - Basculer vers une armée de masse pour s’adapter à de fortes attritions

I - Analyser les déterminants de l’attractivité et de la fidélisation des carrières militaires

*A - Susciter l’envie : pourquoi la carrière militaire attire encore, et auprès de quels publics*

Il faut d’abord partir d’un fait simple : l’armée française ne souffre pas d’un problème d’image auprès des jeunes. C’est même l’inverse : Anne Muxel montre que 82 % des jeunes déclarent lui faire confiance et que 53 % la jugent attractive sur le marché de l’emploi<sup>162</sup>. Une autre étude relayée dans Les jeunes et la guerre indique que 49 % des jeunes peuvent envisager le métier de militaire et 18 % en sont certains. Surtout, lorsqu’ils pensent à l’armée, ils associent d’abord celle-ci à des missions de protection et de défense

<sup>162</sup> MUXEL, Anne. *Observatoire de la génération Z*. Étude n° 89, IRSEM, octobre 2021.

(35 %), loin devant la guerre et le combat (13 %). Ainsi, le problème français n'est pas l'impopularité de l'institution.<sup>163</sup>

Cette attractivité repose sur des ressorts clairs. Le premier est le sens. Le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) rappelle en effet que l'intensité des missions et leur dangerosité ne sont pas seulement des contraintes : elles donnent aussi au militaire le sentiment d'être utile au pays et à ses concitoyens. Ce ressort est puissant, car 51 % des jeunes considèrent que le travail est créateur de sens à la vie, et cette attente est plus forte encore chez ceux qui envisagent un engagement militaire.<sup>164</sup> Le deuxième ressort est le collectif. L'armée promet ce que le monde du travail civil offre de moins en moins : une cohésion et une appartenance. L'IRSEM met en avant la camaraderie, la solidarité et l'engagement et le HCECM parle, lui, d'une « *communauté humaine singulière* ».

Le troisième ressort tient aux perspectives de parcours offertes par l'armée. L'Observatoire de la génération Z souligne que la clarté des contrats, les perspectives de carrière, la formation et l'accès à des responsabilités comptent dans son attractivité. De ce point de vue, l'institution militaire garde un avantage : elle propose un cadre lisible dans un univers professionnel que beaucoup de jeunes perçoivent comme instable.<sup>165</sup> Enfin, les armées restent un intégrateur social réel. Le HCECM rappelle qu'elles brassent les origines sociales et géographiques, et que la promotion interne y est loin d'être marginale : un peu moins de la moitié des officiers et des sous-officiers sont issus du recrutement interne.<sup>166</sup> Mais cet atout est mal perçu. Dans l'Observatoire, très peu de jeunes citent spontanément l'armée comme un moyen d'améliorer leur statut social ou d'obtenir une formation professionnelle. L'armée est donc attractive mais pas pour toutes les raisons qu'elle pourrait mettre en avant.

Cette attractivité reste toutefois très inégale selon les publics. Les jeunes les plus disposés à s'engager sont plus souvent des garçons et sont davantage présents dans les filières

<sup>163</sup> MUXEL, Anne. *Les jeunes et la guerre : représentations et dispositions à l'engagement*. Étude n° 116, IRSEM, avril 2024.

<sup>164</sup> *Ibid.*

<sup>165</sup> MUXEL Anne, *Observatoire de la génération Z*. op. cit.

<sup>166</sup> HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE (HCECM), *Perspectives de la condition militaire : pour une politique globale de la condition militaire (2015-2025)*. 9e rapport thématique, Paris, ministère de la Défense, juin 2015.

professionnelles ou technologiques. Ces profils accordent aussi plus d'importance que la moyenne à la sécurité de l'emploi. À l'inverse, l'armée peine davantage à capter certains profils plus diplômés, ou à les attirer vers un engagement complet et durable.

Le problème n'est pas que l'armée n'attire plus. Le problème est qu'elle attire dans une société qui accepte de moins en moins ce qu'elle exige. Selon l'Observatoire de la génération Z, la sécurité de l'emploi, les perspectives d'évolution et la reconnaissance figurent parmi les principales attentes des jeunes. Toutefois, ces derniers accordent également une importance croissante à la préservation d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Le Sénat dresse le même constat : le facteur sociologique central est le creusement de l'écart entre la vie militaire et la vie professionnelle du monde civil.<sup>167</sup>

Autrement dit, l'armée reste une institution respectée et attractive, mais son mode de vie l'est structurellement moins aujourd'hui. Les contraintes de la condition militaire en termes de discipline et d'emprise sur la vie personnelle s'accordent difficilement avec les attentes d'une génération qui donne une importance croissante à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Toutefois, cette tendance doit être nuancée : pour de nombreux militaires, l'engagement est avant tout motivé par la recherche de sens, la sécurité de l'emploi et la rémunération. La mobilité, qui est sans aucun doute un frein à la vie personnelle et à la construction d'une vie familiale stable, figure parmi les attentes les plus fréquemment citées par ces engagés.

### *B - Transformer l'intérêt en engagement effectif : les obstacles du recrutement*

Le premier obstacle intervient avant même la candidature. Les armées sont respectées, mais elles restent mal connues. Le HCECM l'écrivait déjà nettement<sup>168</sup>. Le problème est donc moins celui de la légitimité que celui de la familiarité. Le Sénat prolonge ce constat en relevant que l'armée de Terre est absente de 30 départements, soit près d'un tiers du territoire, où les jeunes Français, qui sont déjà la première génération dont les parents

<sup>167</sup> MUXEL Anne, *Observatoire de la génération Z. op. cit.*

<sup>168</sup> HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE (HCECM). *op. cit.*

n'ont pas fait leur service militaire, peuvent grandir sans jamais croiser un soldat<sup>169</sup>. Cette distance affaiblit la connaissance concrète du métier militaire, de ses spécialités et de ses voies d'accès. Le Sénat estime ainsi qu'il faut rendre les militaires plus visibles et plus audibles dans la vie collective : présence territoriale, banalisation du port de l'uniforme, figures militaires identifiables, expression plus assumée sur les questions stratégiques. Le Rapport social unique (RSU) 2024 montre d'ailleurs que le ministère a déjà commencé à travailler cet angle par des outils de communication et de marketing RH<sup>170</sup>. L'exemple des ambassadeurs Civils de la Défense est éclairant : il s'agit explicitement de faire découvrir des métiers méconnus et de casser de fausses images. Ainsi beaucoup de jeunes ont une bonne image des armées, mais une connaissance trop vague de ce qui y est fait réellement.

Le deuxième obstacle se situe pendant le recrutement. Sur ce point, le rapport du Sénat est sévère<sup>171</sup>. Pour l'active, le parcours dure en général de quatre à six mois. Le principal goulot d'étranglement tient à la sélection médicale : la convocation en groupement de recrutement peut déjà prendre six à huit semaines, avant même les autres étapes. Pour la réserve, les délais sont encore plus dissuasifs : la constitution du dossier prend environ dix semaines, l'expertise médicale rarement moins de dix semaines supplémentaires, et certains candidats attendent jusqu'à neuf mois entre la création d'un compte et la signature de leur engagement. Les délais de recrutement sont donc extrêmement longs avec peu de retour sur l'avancement du dossier, les interlocuteurs sont multiples et les procédures de candidatures ne sont pas uniformisées entre les régiments. Dans un marché du travail où les candidats arbitrent vite, ces délais favorisent le décrochage.

À cette lourdeur s'ajoute un manque de clarté sur les missions. Le HCECM recommandait déjà d'informer objectivement les candidats, dès la phase de recrutement, sur le niveau de disponibilité réellement attendu, tant en termes de jours d'activité annuels que

<sup>169</sup> SÉNAT. *Pour rendre l'armée plus attractive : retenir, attirer, réunir*. Rapport d'information n° 49, commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, par Vivette LOPEZ et Marie-Arlette CARLOTTI, session ordinaire 2024-2025, Paris, Sénat, 17 octobre 2024. Disponible sur : <https://www.senat.fr/rap/r24-049/r24-0494.html>.

<sup>170</sup> DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE (DRHMD). *Rapport social unique 2024*, Paris, ministère des Armées, 2025.

<sup>171</sup> SÉNAT, *Pour rendre l'armée plus attractive : retenir, attirer, réunir*. op. cit.

d'engagement opérationnel, quitte à décourager certaines candidatures. Une telle transparence permettrait d'éviter les déceptions et les départs précoces liés à un décalage entre les attentes des recrues et la réalité du service<sup>172</sup>. Le raisonnement est juste : mieux vaut un candidat averti qu'un engagé rapidement déçu. La faiblesse française ne tient donc pas seulement à la lenteur administrative. Elle tient aussi à une information parfois trop abstraite sur ce qu'implique concrètement la condition militaire.

Il convient également de souligner les difficultés rencontrées en amont même du recrutement des réservistes. Le premier réflexe des candidats est généralement de se tourner vers un CIRFA afin d'obtenir des renseignements sur les modalités d'engagement. Or, de nombreux CIRFA ne sont pas en mesure d'orienter efficacement les personnes souhaitant rejoindre la réserve opérationnelle. Les candidats sont simplement redirigés vers le service « *Réserviste opérationnel connecté* » (ROC), sans accompagnement ni explications complémentaires. En l'absence de connaissances préalables sur le fonctionnement de la réserve ou de contacts internes capables de les renseigner, cette situation peut rapidement décourager des candidats pourtant motivés à servir.

La réserve concentre ces difficultés, mais elle montre aussi où se trouve une partie de la solution. Le RSU 2024 recense 44 344 réservistes opérationnels de premier niveau<sup>173</sup>. Il indique également que l'objectif de 3 800 engagements supplémentaires en 2024 a été atteint, notamment grâce à la simplification du recrutement, à travers l'adaptation de l'aptitude médicale et le développement du service d'information « *réserviste opérationnel connecté* ». Par ailleurs, l'expérimentation EMPRES (Employabilité des réservistes) a été conduite afin d'évaluer l'aptitude des candidats en fonction de la nature de l'emploi confié et non plus selon le seul système de classification SIGYCOP. Les résultats de cette expérimentation montrent une augmentation de 14,7 % de la capacité à servir dans la réserve opérationnelle ainsi qu'un gain de temps lors des visites médicales.

Les comparaisons étrangères sont utiles, non parce qu'elles offriraient des modèles parfaits, mais parce qu'elles mettent en lumière plusieurs points dont la France pourrait

---

<sup>172</sup>DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE (DRHMD), *op. cit.*

<sup>173</sup> *Ibid.*

s'inspirer. Le processus de recrutement de l'Army Reserve britannique, entièrement en ligne, est inspirant. Afin de faciliter les échanges, côté britannique, le candidat bénéficie, de plus, dès le départ d'un *Candidate Support Manager* qui peut suivre son dossier, entrer rapidement en contact avec son unité et identifier tôt les postes ouverts<sup>174</sup>. En France, à l'inverse, le portail ROC ne centralise pas l'ensemble des démarches et connaît en outre des indisponibilités régulières liées à des opérations de maintenance. Les échanges restent donc dispersés, souvent menés par courriel avec le régiment, ce qui génère répétitions, lenteurs et risques de perte d'information.

Le modèle américain est plus convaincant sur un autre point : la segmentation de l'offre. Les sites officiels de l'*U.S. Army* distinguent clairement les différentes formes de service : active duty, réserve à temps partiel, National Guard, filières spécialisées, voies d'accès pour officiers ou experts<sup>175</sup>. Pour la réserve, la promesse est formulée sans ambiguïté : servir à temps partiel, près de chez soi, tout en poursuivant une carrière civile ou des études. Le candidat peut en outre être orienté naturellement vers des parcours spécialisés, y compris par commission directe dans certains métiers d'expertise. Autrement dit, le système américain ne propose pas seulement « *de servir* », il propose plusieurs manières de servir, adaptées à des profils et à des contraintes de vie différents. En France, la réserve spécialiste existe, mais le candidat n'est pas orienté de manière systématique vers un poste où il serait plus utile du fait de ses compétences dans la vie civile. C'est au candidat d'effectuer ses recherches et d'engager les démarches seul.

Cependant, la France commence à s'en rapprocher sur certains créneaux. L'Observatoire de l'armée de Terre cite plusieurs dispositifs allant dans le sens d'un recrutement fondé sur les compétences civiles et sur des besoins plus ciblés, par exemple dans le champ de l'OSINT avec le B2RS. L'évolution est importante : elle substitue progressivement à une réserve générique une réserve davantage structurée par missions, expertises et fonctions identifiées. Cependant, la réorientation des candidats, pour les profils techniques ou diplômés, cette logique est nettement plus crédible qu'un appel général au

<sup>174</sup> MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). « Reserve Soldier Joining Process ». *British Army Jobs* [en ligne]. Disponible sur : <https://jobs.army.mod.uk/how-to-join/application-process/reserve-soldier/>.

<sup>175</sup> U.S. ARMY. « Army Officers ». *GoArmy.com* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.goarmy.com/careers-and-jobs/find-your-path/army-officers>.

service. Cependant, comme dit précédemment, l'orientation des candidats repose aujourd'hui largement sur leur propre initiative. Une orientation plus structurée et davantage prise en charge par l'institution permettrait probablement de faciliter le recrutement de nombreux candidats.

### *C - Garder les engagés : les déterminants réels de la fidélisation*

Le Sénat souligne que les armées sont confrontées non seulement à des défis de recrutement, mais également à des difficultés croissantes en matière de fidélisation des personnels. Les départs spontanés ont atteint leur niveau le plus élevé depuis 2017<sup>176</sup>. L'attrition en période probatoire repart à la hausse depuis 2020. Les non-renouvellements de contrat à l'initiative du militaire ont augmenté de 70 % depuis 2018. Dans le même temps, l'ancienneté moyenne au départ des militaires du rang n'était plus que de 4,3 ans. Le problème n'est donc plus seulement d'attirer, il est de garder.

La fidélisation progresse quand le militaire a le sentiment d'apprendre, d'avancer et d'être utile. Sur ce point, la formation joue un rôle central. Le Sénat cite un cas très parlant dans l'armée de l'Air et de l'Espace où la fidélisation plus longue du personnel formé précocement est manifeste. Le temps de service des diplômés de l'École d'enseignement technique de Saintes s'établissait ainsi, ces quatre dernières années, à 24 ans scolarité incluse, alors que le temps de service est de 16 ans pour les sous-officiers entrés après le bac<sup>177</sup>.

À l'inverse, l'une des principales causes de désengagement est bien identifiée : la mobilité. C'est-elle qui fragilise le plus les parcours, car elle affecte simultanément la carrière du militaire, l'emploi du conjoint, la stabilité familiale et l'ancrage territorial. Paradoxalement, cette mobilité constitue souvent un facteur d'attractivité au moment de l'engagement, les jeunes recrues étant attirées par la perspective de vivre des expériences variées et de découvrir de nouveaux horizons. Toutefois, avec l'avancée en âge, notamment à partir de

<sup>176</sup> SÉNAT, *Pour rendre l'armée plus attractive : retenir, attirer, réunir*. op. cit.

<sup>177</sup> *Ibid.*

la trentaine, lorsque les projets familiaux se concrétisent, elle est davantage perçue comme une contrainte que comme une opportunité.

Les écarts sont grands entre catégories hiérarchiques. En 2022, 19,8 % des officiers ont été mutés avec changement de résidence, et 14,6 % des sous-officiers, et 5,3 % des militaires du rang<sup>178</sup>. Les colonels en service fin 2022 avaient connu en moyenne entre huit et dix mutations avec changement de résidence en moins de trente ans. La mobilité militaire ne pèse pas seulement sur le militaire, mais sur toute sa famille. Le Sénat relève que beaucoup de conjointes de militaires sont diplômées, mais occupent malgré tout des emplois nettement en dessous de leur niveau de qualification : 63 % ont un statut d'ouvrière, d'employée ou de technicienne. Le problème n'est donc pas abstrait. Il se traduit par du déclassement, de l'instabilité et une difficulté croissante à se projeter dans la durée.

Cependant, toutes les catégories ne décrochent pas pour les mêmes raisons. Chez les militaires du rang, le risque principal est la rupture précoce. La hausse des dénonciations en période probatoire suggère surtout un choc entre l'image initiale du métier et la réalité des premiers mois de service. Pour les officiers et les sous-officiers, le problème est plus souvent l'usure cumulative des mobilités. Pour les profils techniques rares, s'ajoute la concurrence du civil.

Dans l'active, les armées ont commencé à corriger le tir. Le RSU 2024 attribue explicitement à la nouvelle politique de rémunération des militaires et à la démarche Fidélisation 360 une part du redressement observé en 2024. Fidélisation 360 regroupe 33 mesures concrètes destinées à mieux compenser les sujétions. Parmi les leviers activés figurent le déménagement sans reste à charge, l'aide au logement, l'accompagnement de l'emploi du conjoint, la garde d'enfants, l'accès aux soins, la rénovation indicielle et l'accompagnement social. Il faut toutefois rester prudent dans l'interprétation de cette amélioration. Le Sénat souligne que, malgré les efforts engagés, les besoins en logement restent supérieurs à l'offre, en particulier dans les zones tendues, et que les espaces ATLAS demeurent sous-dotés. Si le bon diagnostic a bien été posé, la réponse reste

---

<sup>178</sup> *Ibid.*

néanmoins incomplète. La fidélisation ne se gagnera pas par l’affichage de plans nationaux seulement. L’enjeu de la fidélisation aujourd’hui n’est plus seulement de mieux payer ou mieux recruter, mais de rendre la carrière réellement soutenable dans la durée. Le diagnostic s’est amélioré plus vite que la réalité vécue : c’est à ce niveau que se joue, en pratique, la crédibilité de la promesse RH des armées.

#### *D - Prolonger l’engagement : reconversion, réserve et lien avec les anciens militaires*

La reconversion ne doit pas être pensée comme une simple politique de sortie. Elle pèse aussi sur la fidélisation. Un militaire accepte plus facilement un engagement exigeant s’il sait que ses compétences seront reconnues et que sa sortie sera préparée. De ce point de vue, le dispositif français est réel. En 2024, Défense mobilité a délivré 22 771 prestations au personnel militaire et facilité l’accès à l’emploi de 5 961 anciens militaires, dont 2 215 dans la fonction publique<sup>179</sup>. Le service s’appuie sur plus de 600 agents répartis dans plus de 90 antennes.

En revanche, le maintien du lien après le service pose plus de difficultés. Le RSU indique que la RO2 regroupait 61 113 personnes en décembre 2024. Sur le papier, ce volume représente une profondeur humaine importante. En pratique, l’Observatoire de l’armée de Terre juge que cette réserve de deuxième niveau reste mal exploitée : elle demeure peu structurée, peu préparée et trop souvent pensée comme une masse mobilisable en dernier ressort, non comme un réservoir de compétences immédiatement employables.

La Suède, avec son modèle de « *défense totale* », constitue une source d’inspiration, même si celui-ci doit être replacé dans le contexte particulier d’une perception plus directe de la menace russe. Ce système repose sur l’idée que l’ensemble de la société participe à la défense nationale. Tous les citoyens âgés de 16 à 70 ans ont ainsi le devoir de contribuer à la défense du territoire, que ce soit par le service militaire, le service civil ou l’exercice d’une activité relevant des fonctions critiques de la société<sup>180</sup>. À l’issue du service militaire, les conscrits sont placés dans un « *registre de guerre* » afin de pouvoir être rappelés en cas d’agression armée. Certains salariés d’entreprises stratégiques peuvent eux aussi être

<sup>179</sup> DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE (DRHMD). *op. cit.*

<sup>180</sup> SÉNAT, *Pour rendre l’armée plus attractive : retenir, attirer, réunir. op. cit.*

inscrits dans ce registre, et un Conseil de l'industrie organise de façon institutionnelle le dialogue entre l'État, les armées et les employeurs. L'avantage du modèle suédois est donc concret : il ne se contente pas de disposer d'un vivier humain, il l'identifie, le classe et prépare son emploi à l'avance. Comparé à ces modèles, si la France sait accompagner la reconversion, elle a néanmoins du mal à transformer l'ancien militaire, le réserviste ou le spécialiste civil en ressource durable disponible.

## II - Identifier et mobiliser les compétences critiques nécessaires à la montée en puissance

### *A - Des besoins en compétences qui s'élargissent, un vivier qui se rétrécit : l'écart structurel à anticiper*

Le conflit russo-ukrainien a opéré comme un révélateur brutal des compétences militairement déterminantes à l'horizon 2035. En croisant les rapports programmatiques de trois armées occidentales : la loi de programmation militaire française 2024-2030 qui fixe les priorités capacitaires de l'armée française ; le rapport DOTMLPF-P de l'US army (2024), cadre doctrinal américain structurant ; le programme *Future Soldier* britannique, ainsi que et le *NATO Warfighting Capstone Concept* (NWCC) de l'OTAN — qui définit les orientations capacitaires collectives de l'Alliance — sept domaines de compétences stratégiquement critiques se dégagent dont quatre en situation de pénurie structurelle dès aujourd'hui : le commandement décentralisé, les drones et systèmes autonomes, la cyberdéfense et la guerre électronique, et l'intelligence artificielle. Les trois autres — ingénierie de défense, capacités physiques au combat et maîtrise des environnements informationnels et cognitifs — connaissent quant à eux une tension croissante, sans encore atteindre le stade de rupture.

Trois enseignements transversaux structurent ce référentiel. D'une part, la distinction entre profil opérationnel et profil technique s'efface progressivement : le rapport DOTMLPF-P américain de 2024 anticipe que l'IA, la maîtrise des données et les compétences numériques seront intégrées dans les critères de sélection de l'ensemble

du leadership militaire d'ici 2040<sup>181</sup>. Ensuite, quatre des sept domaines sont d'ores et déjà en situation de pénurie structurelle - cyberIA, drones, commandement décentralisé, parce que les profils requis sont précisément ceux que le secteur privé se dispute. Enfin, l'Ukraine a réintroduit des exigences physiques brutes que l'ère contre-insurrectionnelle avait marginalisées : résilience sous attrition prolongée, combat nocturne, charge lourde, sans pour autant effacer les besoins technologiques. Les armées modernes doivent désormais recruter simultanément des combattants endurants et des experts civils hautement qualifiés : deux profils que le modèle traditionnel d'engagement uniforme ne peut capter par les mêmes voies.

L'enjeu de recrutement est ici fondamentalement différent de celui des décennies précédentes. Ces compétences critiques ne sont pas des savoir-faire que l'armée peut générer seule : elles sont produites par le monde civil - dans les universités, les entreprises, les centres de recherche. Un ingénieur en cybersécurité, un *data scientist*, maîtrisent des compétences directement transférables à des missions militaires critiques, sans requalification lourde. Ce constat, formulé avec netteté dans le rapport du FMES (2025), inverse la logique traditionnelle de recrutement militaire : ce n'est plus l'armée qui forme des civils à ses métiers, mais le civil qui détient des compétences dont l'armée a besoin. Or ces profils ne répondront pas à un modèle d'engagement fondé sur la rusticité physique, les contraintes d'uniformité, et l'effacement de l'identité professionnelle. Ils exigent un dispositif de réserve qui reconnaisse leur valeur telle qu'elle est produite dans le registre civil. Le 18<sup>e</sup> rapport du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM, 2024)<sup>182</sup>, entièrement consacré aux réserves, le formule sans détour : les compétences civiles des réservistes sont aujourd'hui sous-exploitées, voire ignorées par l'institution militaire qui ne dispose pas toujours d'une connaissance précise de l'activité professionnelle de ses propres réservistes dans le civil.

<sup>181</sup> U.S. ARMY. *Beyond DOTMLPF-P: A New Human-Machine Integration Paradigm by 2040* [en ligne]. Presented by Gen. James Rainey, Department of Defense, août 2024. Disponible sur : [https://media.defense.gov/2024/Aug/30/2003535967/-1/-1/0/FINAL%20REPORT\\_RAINEY%20\(V6\)-COMPRESSED%201.PDF](https://media.defense.gov/2024/Aug/30/2003535967/-1/-1/0/FINAL%20REPORT_RAINEY%20(V6)-COMPRESSED%201.PDF).

<sup>182</sup> HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE (HCECM). *18e rapport thématique — Les réserves* [en ligne]. Paris, ministère des Armées, 2024. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/ministere-armees/18e%20Rapport%20th%C3%A9matique%20du%20HCECM.pdf>.

C'est précisément cette tension entre la rareté du vivier disponible et l'élargissement des exigences de compétences qui définit le recrutement à horizon 2035. La France dispose d'une population significative — environ 68 millions d'habitants — mais le bassin réellement mobilisé pour des missions militaires est considérablement plus limité. Le taux de résiliation des contrats militaires, toute armée confondue, atteignant 32 % en 2022<sup>183</sup> illustre que cette concurrence n'est pas théorique : elle produit des effets mesurables sur la capacité de rétention des armées. Or cette fraction est appelée à se contracter sous l'effet conjugué de plusieurs dynamiques démographiques profondes et durables.

Le premier est celui du vieillissement accéléré de la population française. Selon les projections de l'INSEE publiées en 2023, la part des 60 ans et plus dans la population française passera de 26 % en 2025 à près de 30 % en 2035<sup>184</sup>, sous l'effet du vieillissement des générations du baby-boom. Mécaniquement, la part relative des classes d'âge actives et militairement mobilisables dans la population totale se réduira. La dépendance économique des inactifs sur les actifs s'accroît simultanément, compliquant la capacité de l'État à libérer du temps de travail qualifié au profit d'engagement de réserve sans peser sur la productivité économique nationale.

Le deuxième phénomène est celui de l'évolution du solde naturel. La France a longtemps fait figure d'exception démographique européenne, portée par une fécondité élevée. Cet avantage s'érode, l'INSEE enregistre en 2025, une baisse significative de l'indicateur conjoncturel de fécondité, qui est tombée à 1,56 enfant par femme, son niveau le plus bas depuis la Seconde Guerre mondiale<sup>185</sup>. Pour la première fois depuis 1945, le solde naturel, c'est-à-dire la différence entre le nombre de naissances et celui de décès enregistrés sur l'année en France est négatif avec -6 000. Cette tendance, si elle se confirme à l'horizon 2035, signifie que les générations qui constituent le vivier de réservistes spécialisés dans 10 à 15 ans sont déjà moins nombreuses et plus âgées que les générations actuelles.

<sup>183</sup> SÉNAT, *Pour rendre l'armée plus attractive : retenir, attirer, réunir. op. cit.*

<sup>184</sup> INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Estimation de population — part des 60 ans ou plus — France* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/001740941#Graphique>.

<sup>185</sup> INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Bilan démographique 2025* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8719824>.

La convergence de ces dynamiques — vieillissement de la population, baisse de la fécondité, pressions accrues sur le système de santé, concentration géographique des compétences, pression salariale croissante du secteur privé — dessine un horizon 2035 dans lequel le vivier disponible pour le recrutement, sera plus étroit et plus coûteux à fidéliser qu'il ne l'est aujourd'hui. Mais cette contrainte démographique recèle aussi une ressource mal exploitée : avec le vieillissement global de population et l'augmentation continue du niveau de diplômation, la France va mécaniquement produire un nombre croissant d'experts qualifiés dans les domaines critiques pour la défense.

Face à ce défi structurel, la politique française en matière de réserve a engagé depuis 2023 un ensemble de réformes qui témoignent d'une prise de conscience réelle. Sur le plan quantitatif, la LPM 2024-2030 fixe un objectif de porter le nombre de réservistes à 105 000 en 2035<sup>186</sup>. Soit un réserviste pour deux militaires d'active. Sur le plan médical, la réforme EMPRES<sup>187</sup> (employabilité des réservistes), entrée en vigueur fin 2024, bascule d'une logique d'aptitude uniforme vers une logique d'employabilité par poste : dorénavant le recrutement des réservistes est basé sur les seuls critères indiqués sur la fiche de poste, ouvrant le recrutement à des profils jusqu'ici écartés pour contre-indication médicale. La LPM reporte également la limite d'âge de la réserve opérationnelle à 72 ans selon les postes, élargissant ainsi l'accès des profils en fin de carrière dont la valeur réside dans leur expertise civile accumulée.

Des premiers dispositifs spécialisés ont aussi été créés : la réserve opérationnelle de cyberdéfense (RCD) rattachée au COMCYBER depuis 2017, et la réserve opérationnelle numérique (RON) lancée en 2024 par le Commissariat au Numérique de Défense, permettant d'intégrer des experts civils du numérique sans les soumettre à une formation initiale complète<sup>188</sup>. Enfin, le 27 novembre 2025, le Président de la République a annoncé

<sup>186</sup> VIE-PUBLIQUE.FR. *Loi du 1er août 2023 de programmation militaire 2024-2030 (LPM)* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/loi/288878-loi-du-1er-aout-2023-programmation-militaire-2024-2030-lpm>.

<sup>187</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES. *Réforme EMPRES — Recrutement de la réserve militaire simplifié pour l'ouvrir au plus grand nombre* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/actualites/reserve-militaire-recrutement-simplifie-louvrir-au-plus-grand-nombre>.

<sup>188</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES / COMMANDEMENT DES RÉSERVES DE LA DÉFENSE (CND). *Réserve opérationnelle numérique* [en ligne], septembre 2025. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/cnd/actualites/reserve-operationnelle-numerique-vivier-dexperts-du-numerique-au-profit-besoins-du-ministere-armees>.

un service national militaire volontaire de 10 mois, débutant à l'été 2026 avec 3000 participants pour atteindre 50 000 en 2035<sup>189</sup>.

Ces réformes constituent des signaux dans la bonne direction. Elles témoignent d'une évolution doctrinale réelle : la réserve n'est plus pensée uniquement comme un volant d'effectifs mobilisables en cas de crise, mais comme un réservoir de compétences civiles à intégrer durablement dans la chaîne de défense. Pour autant, la réserve spécialiste demeure le levier le moins structuré du dispositif : elle manque d'une doctrine d'emploi claire, d'une cartographie actualisée des compétences disponibles au sein du vivier existant et d'un cadre juridique adapté aux contraintes des profils qu'elle cherche à capter.

C'est précisément pour combler ce déficit que l'analyse comparative des modèles étrangers s'impose. Le Royaume-Uni, la Finlande et l'Estonie ont chacun développé, dans des contextes distincts, des réponses opérationnelles à ce même problème structurel. Le modèle britannique illustre comment adapter l'institution aux profils civils disponibles en segmentant l'offre d'engagement par compétence et en formalisant la relation avec les employeurs. Le modèle finlandais montre comment une affectation nominative dès la conscription, adossée à une cartographie permanente des expertises civiles, permet de maintenir un lien vivant entre réserviste et institution tout au long de la vie professionnelle. Le modèle estonien, enfin, démontre qu'un engagement purement volontaire, fondé sur la valorisation professionnelle de la participation plutôt que sur la rémunération, peut constituer un levier de fidélisation efficace.

Cette comparaison appelle cependant une mise en garde méthodologique essentielle. Les trois modèles s'inscrivent dans des histoires nationales, des cultures stratégiques et des architectures institutionnelles différentes de la France. La Finlande et l'Estonie n'ont jamais suspendu la conscription universelle. Le Royaume-Uni a construit, pour sa part, un

---

<sup>189</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES. *Service national : ce qu'il faut retenir de l'annonce du Président de la République* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/actualites/service-national-ce-quil-faut-retenir-lannonce-du-president-republique>.

dispositif de réserve volontaire dans le contexte d'une relation employeur-armée formalisée de longue date, qui n'a pas d'équivalent dans le droit du travail français.

Transposer ces modèles sans les adapter reviendrait à ignorer ces différences structurelles. L'enjeu n'est pas de les reproduire mais d'en extraire des principes opérationnels susceptibles d'être traduits dans le cadre propre à la réserve française qui repose sur l'engagement volontaire et non sur l'obligation de service. C'est à cette condition que l'analyse comparative peut nourrir utilement la réflexion sur les leviers prioritaires dont dispose l'armée de Terre pour structurer une réserve spécialisée réellement opérationnelle à horizon 2035.

### *B - Étude comparative des dispositifs de réserves spécialistes à l'étranger*

#### 1 - Le modèle britannique : adapter l'institution aux profils disponibles

Le choix du Royaume-Uni comme premier modèle repose sur une convergence structurelle des contraintes démographiques avec la France. Avec un taux de fécondité de 1,41 enfants par femme en 2024 — identique au chiffre de l'INSEE la même année<sup>190</sup> — le Royaume-Uni affronte la même contraction du vivier mobilisable que la France<sup>191</sup>. Cette pression démographique se double d'une crise de recrutement explicitement reconnue par le *Ministry of Defence* britannique (MoD) qui fait état d'une crise des effectifs avec 116 points de tension en compétence identifiés en 2024 concentré sur les domaines du numérique, cyber, ingénierie et médecine<sup>192</sup>. Face à ce défi, le gouvernement britannique a restructuré l'institution pour la rendre compatible avec les profils civils qu'elle ne parvient pas à retenir.

<sup>190</sup>INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Bilan démographique 2024 — Tableaux de l'économie française* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8327319?sommaire=8313983>.

<sup>191</sup> OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. *Births in England and Wales: 2024 (refreshed populations)* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/livebirths/bulletins/birthsummarytalesenglandandwales/2024refreshedpopulations>.

<sup>192</sup> NATIONAL AUDIT OFFICE (NAO). *An Overview of the Ministry of Defence for the New Parliament 2023-24* [en ligne]. Royaume-Uni, 2024. Disponible sur : <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2024/10/ministry-of-defence-overview-2023-24.pdf>.

Le programme *Futur Reserve 2020* lancé en 2011, constitue le socle de cette transformation<sup>193</sup>. Il a engagé une intégration croissante des réservistes dans les unités d'active et une segmentation par compétence, en partant du principe que la réserve doit fonctionner comme un réseau d'expertises civiles activables. L'armée britannique a ainsi structuré sa réponse autour de 29 unités nationales spécialisées, recrutant sur l'ensemble du territoire en fonction de compétences civiles précises avec un engagement minimal de 19 jours par an, sans obligation de soirée d'instruction hebdomadaire ce qui rend le dispositif compatible avec des carrières civiles exigeantes. Trois dispositifs incarnent concrètement cette logique : le *Royal Electrical and Mechanical Engineers* (REME) illustre en premier ce principe : il recrute des mécaniciens, techniciens, électroniciens et ingénieurs systèmes - des profils dont la formation civile est directement valorisée sans requalification complète. La porosité civilo-militaire y est institutionnalisée : les réservistes sont encouragés à obtenir des certifications de l'*Institution of Mechanical Engineers* (IMechE), leurs frais d'inscription étant pris en charge par le MoD<sup>194</sup>. Le Corps de renseignement militaire (*Intelligence Corps*) pousse cette logique à son terme. Il dispose de quatre bataillons de réserve – les 3<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, et 6<sup>e</sup> *MI Battalions* – déployés sur l'ensemble du territoire britannique. Chacun recrute sur la base de compétences analytiques civiles : le 3 MI Battalion, centré sur Londres et Cambridge, accueille des profils issus de toutes les trajectoires professionnelles civiles. La 77<sup>th</sup> *Brigade*<sup>195</sup>, créée en 2015 pour les opérations d'information et la guerre cognitive, pousse la logique à son terme avec le statut inédit de *Specialist Reservist* : des civils sélectionnés sur CV sont directement intégrés sans passer par la réserve généraliste pour des missions d'influence et d'analyse OSINT. En 2024, la Brigade coopère avec le *Department for Science, Innovation and Technology*, le *Home Office*, la *National Cyber Force* et le *National Cyber Security Centre* dans la lutte informationnelle. Ces trois dispositifs répondent au même problème que la réserve française peine à résoudre : en définissant d'abord le besoin opérationnel précis,

<sup>193</sup> MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). *Commission's Vision for the Reserve Forces in 2020 — Future Reserves 2020* [en ligne]. 2011. Disponible sur : [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74b9eae915d4d83b5e74a/futurereserves\\_2020.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74b9eae915d4d83b5e74a/futurereserves_2020.pdf).

<sup>194</sup> MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). *REME Careers Reserve* [en ligne]. British Army, disponible sur : <https://www.army.mod.uk/media/dbibbwff/remecareers-reserve.pdf>.

<sup>195</sup> MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). « 77th Brigade — Information Operations ». *British Army* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.army.mod.uk/learn-and-explore/about-the-army/formations-divisions-and-brigades/field-army-troops/77th-brigade-information-operations/groups-within-77th-brigade/>.

puis en calibrant le recrutement sur ce besoin, ils font de la compétence civile un prérequis d'entrée et non une compétence à acquérir après l'engagement.

Pour fidéliser et retenir ses talents, le MoD a formalisé dans son document officiel *Support and Benefits for Reservists and their families* (2024). L'architecture de fidélisation repose sur six leviers complémentaires. La pierre angulaire juridique est la *Reserve Forces Safeguard of Employment Act* de 1985, qui garantit au réserviste mobilisé une protection contre le licenciement abusif et un droit légal de réintégration dans son ancien poste. Le *Defence Employer Recognition Scheme* (ERS depuis 2014) qui labellise les employeurs en Bronze, Argent et Or selon leur degré de soutien aux réservistes : cette graduation en fait un outil de responsabilité sociale des entreprises que les grandes organisations utilisent dans leurs communications institutionnelles<sup>196</sup>. L'interface entre le MoD et les employeurs est assurée par le *Defence Relationship Management*, médiateur dédié fonctionnellement comparable à l'ESGR américain. Ce dispositif est complété par le *Wraparound Childcare scheme* qui finance jusqu'à 20 heures hebdomadaires de garde périscolaire pour les parents réservistes ayant des enfants de 4 à 11 ans pendant le temps scolaire : la charge familiale étant l'un des motifs de non renouvellement d'engagement le plus documenté chez les réservistes qui exercent souvent des responsabilités professionnelles et parentales simultanées. Les services HIVE (information, santé, relocation, emploi, éducation) sont accessibles aux réservistes et à leurs familles via les portails des trois armées et la plate-forme *Forces Families Job* propose des opportunités d'emplois auprès des employeurs labellisés *Forces-Friendly* pour les conjoints des réservistes<sup>197</sup>. Enfin, les réservistes bénéficient d'une allocation annuelle pour financer des qualifications académiques et professionnelles, ainsi que de formations en langues. En investissant dans la carrière civile du réserviste, le MoD affirme que son expertise civile est une ressource à entretenir.

<sup>196</sup> MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). *Defence Employer Recognition Scheme* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.gov.uk/government/publications/defence-employer-recognition-scheme>.

<sup>197</sup> MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). *Support and Benefits for Reservists and Their Families* [en ligne]. 2024. Disponible sur : [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66c7469207733cc4df618210/Support\\_and\\_benefits\\_for\\_reservists\\_and\\_their\\_families.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66c7469207733cc4df618210/Support_and_benefits_for_reservists_and_their_families.pdf).

L'architecture de réserve spécialisée décrite ci-dessus ne doit pas masquer les tensions internes qui constituent autant d'avertissements pour une éventuelle transposition en France. La première limite est quantitative et structurelle. Malgré l'ensemble de ces réformes, les effectifs du programme FR202 continuaient à décroître en 2025 avec une force de réserve entraînée de 29 200 personnels en baisse de 370 par rapport à l'année précédente<sup>198</sup>. L'attractivité des dispositifs spécialisés n'a pas compensé l'érosion globale des effectifs. Les départs sont majoritairement volontaires - plus de 60 % - motivés par des pressions familiales, et une insatisfaction avec la culture militaire, particulièrement prononcée dans les filières techniques comme l'ingénierie, le cyber et la médecine<sup>199</sup>. Les profils les plus recherchés sont ceux dont la rétention est la plus difficile, parce que leur valeur sur le marché du travail civil est la plus élevée. La deuxième limite est celle du délai d'intégration. Pour les candidats au recrutement régulier, le délai moyen entre la candidature et l'entrée en service atteignait 249 jours en 2025 pour le personnel non-officiers. Ce délai constitue une barrière rédhibitoire pour les profils civils dont l'employeur ou l'agenda professionnel ne peut tolérer une telle incertitude. Les critères d'engagement s'ils sont réformés doivent être accompagnés d'une adaptation du processus de recrutement aux contraintes du monde civil<sup>200</sup>.

Ces limites ne disqualifient pas le modèle britannique comme source d'inspiration pour la France. Elles signalent qu'une réforme des critères d'engagement et une architecture de fidélisation sophistiquée sont des conditions nécessaires mais non suffisantes : elles doivent s'accompagner d'une refonte du processus de recrutement lui-même, d'une réduction des délais et d'une acceptation institutionnelle que les profils spécialisés ne peuvent être soumis aux mêmes contraintes administratives que le reste des forces.

<sup>198</sup>UK DEFENCE JOURNAL. « UK Armed Forces Gain Recruits but Shrink Overall in 2025 ». *UK Defence Journal* [en ligne]. Disponible sur : <https://ukdefencejournal.org.uk/uk-armed-forces-gain-recruits-but-shrink-overall-in-2025/>.

<sup>199</sup>DEFENCE24. « UK Armed Forces Recruitment Crisis — Gap Year Fix ». *Defence24* [en ligne]. Disponible sur : <https://defence24.com/armed-forces/uk-armed-forces-recruitment-crisis-gap-year-fix>.

<sup>200</sup>UK DEFENCE JOURNAL. « Army Recruitment — Skills Shortages Affecting Major Projects ». *UK Defence Journal*[en ligne]. Disponible sur : <https://ukdefencejournal.org.uk/army-recruitment-skills-shortages-affecting-major-projects/>.

## 2 - Le cas Finlandais

Le choix de la Finlande repose sur une logique différente des modèles français et britannique. Là où le Royaume-Uni partage avec la France une contraction similaire de son vivier mobilisable, la Finlande n'offre pas de symétrie démographique : sa population est sept fois moins importante et sa tradition de conscription universelle ininterrompue n'a pas d'équivalent en France. C'est précisément pour cela que le modèle finlandais peut s'avérer instructif. Face à des contraintes partiellement communes — une population active qui se contracte, un vieillissement accéléré et une pression croissante sur les systèmes de protection sociale — la Finlande a développé des mécanismes d'intégration des compétences civiles dans la défense que la France peut utilement s'approprier, non pour reproduire un modèle fondé sur la conscription universelle mais pour en extraire trois principes opérationnels : valoriser la carrière civile comme atout militaire, affecter nominativement chaque réserviste à un rôle calibré sur sa compétences réelle et maintenir un lien permanent entre institution militaire et société civile sans mobilisation formelle.

La Finlande n'a jamais abandonné la conscription universelle masculine que d'autres pays européens ont suspendue après la guerre froide. Ce choix doctrinal se traduit par des chiffres qui n'ont pas d'équivalent en Europe occidentale : 900 000 réservistes mobilisables, soit près d' $\frac{1}{5}$  de la population, une force en temps de guerre de 280 000 pour seulement 23 000 à 25 000 militaires d'active. Autrement dit, les Forces de défense finlandaises fonctionnent comme une armée-cadre dont les réservistes constituent la masse opérationnelle.

Le fondement de ce système est le principe de *joukkotuotanto* (production de troupes) formalisé dans la loi sur la conscription (1438/2007<sup>201</sup>). En vertu de ce principe 80% des conscrits sont formés dès leur service initial pour remplir un rôle précis dans une unité de temps de guerre identifiée<sup>202</sup>. À leur démobilisation, ils reçoivent une affectation nominative permanente dans cette unité, avec laquelle ils s'entraînent lors des exercices

<sup>201</sup> PARLEMENT FINLANDAIS. *Loi sur le service militaire (1438/2007)*, article 117, chapitre 12 [en ligne]. Disponible sur : [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2007/1438#chp\\_12\\_sec\\_117](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2007/1438#chp_12_sec_117).

<sup>202</sup> WIKIPEDIA. « Conscription in Finland » [en ligne]. Disponible sur : [https://en.wikipedia.org/wiki/Conscription\\_in\\_Finland](https://en.wikipedia.org/wiki/Conscription_in_Finland).

de rappel tout au long de leur vie de réservistes. Ce mécanisme supprime la principale source de désorganisation lors d'une mobilisation rapide : un soldat finlandais sait précisément où se présenter dès le jour de sa mobilisation. Ce qui rend ce système particulièrement instructif pour la France est la manière dont il articule la compétence cible et affectation militaire dès la phase de conscription. Au moment du bilan d'incorporation, le conscrit est explicitement invité à déclarer ses compétences civiles et ses préférences de formation<sup>203</sup>. La formation d'affectation de chaque conscrit est calibrée sur ses aptitudes civiles préexistantes - formation médicale, compétences en informatique, langue - autant que sur les besoins opérationnels de l'unité. Cette porosité dépasse le cadre général : des filières spécialisées entièrement construites sur des compétences civiles sont proposées par voie de candidature avant même l'incorporation, la compétence civile devient le critère principal de sélection. De plus, le site officiel des Forces de défense finlandaises (*Puolustusvoimat*) précise que les réservistes peuvent via leurs bureaux régionaux et la plate-forme numérique *Omalntti* mettre à jour les qualifications académiques et professionnelles acquises après leur conscription et que ces qualifications peuvent modifier leur affectation de temps de guerre. Elle permet aux forces de défense de maintenir une cartographie en quasi-temps réel des compétences disponibles dans leur réserve. Cette disposition institutionnalise la logique selon laquelle la carrière civile accroît la valeur militaire du réserviste. Ce dispositif constitue une réponse directe à l'une des cinq conditions transversales identifiées par le rapport du FMES (2025)<sup>204</sup> comme indispensable à une mobilisation efficace des experts.

La Finlande a par ailleurs traité le vieillissement démographique comme une ressource à organiser. Elle a structuré son dispositif autour d'une logique d'employabilité différenciée par poste et par compétence. Le guide *Varusmies 2026*, document officiel remis à chaque appelé finlandais, en donne la mesure concrète : l'obligation de service militaire court de 18 à 60 ans, les réservistes demeurent intégrés à la chaîne de défense sur l'ensemble de cette période. Ce principe se prolonge au-delà du seuil des 60 ans. Les 12 bureaux

<sup>203</sup>PUOLUSTUSVOIMAT (FORCES ARMÉES FINLANDAISES). *Varusmies 2026 — Guide du service militaire* [en ligne]. Disponible sur : [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/255251150/Varusmies\\_2026\\_ENG\\_saavutettava.pdf/](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/255251150/Varusmies_2026_ENG_saavutettava.pdf/).

<sup>204</sup>FONDATION MÉDITERRANÉENNE D'ÉTUDES STRATÉGIQUES (FMES). *Mobilisation face aux nouvelles menaces : comparaison des systèmes de mobilisation des ressources humaines* [en ligne]. Rapport d'études, Observatoire Armée de Terre 2040, décembre 2025. Disponible sur : <https://fmes-france.org/mobilisation-face-aux-nouvelles-menaces/>.

régionaux des Forces de défense maintiennent un lien administratif permanent avec chaque réserviste jusqu'à 65 ans, gérant son affectation et ses convocations aux exercices de rappel. Cette architecture administrative signifie qu'un ingénieur de 58 ans ou un médecin de 63 ans demeurent des ressources identifiées, localisées et affectables dans le dispositif de défense national en raison de leurs expertises civiles respectives<sup>205</sup>.

En période d'entraînement, des exercices mixtes conscrits / réservistes / personnels d'active qui constituent le moment de vérification de la chaîne de commandement complète. En novembre-décembre 2025, les Forces de défense ont conduit une série d'exercices d'hiver mobilisant 15 000 personnes, conscrits en fin de service, réservistes en rappel et personnels d'active sur l'ensemble du territoire finlandais. Ces exercices intègrent les enseignements du conflit ukrainien dans les scénarios d'entraînement - confirmation que la boucle RETEX est directement injectée dans la préparation des réservistes. La nouveauté la plus significative de ces exercices de 2025 est le rôle assigné aux Compagnies régionales de réserve. Lors de l'exercice Northern Axe 25, une compagnie régionale de réserve a participé pour la première fois à un exercice de tir réel niveau brigade (LIVEX) en mission de combat. Cette évolution marque une rupture : elle met fin au cloisonnement traditionnel entre force d'active et réserve en assignant aux réservistes les mêmes missions de que les unités professionnelles, dans le même cadre d'exercice, sous le même commandement.

Entre les exercices de rappel obligatoire, la continuité de l'intégration est assurée par l'association nationale d'entraînement à la défense (MPK), environ 50 000 volontaires y participent chaque année, citoyens, conscrits, réservistes, suivant des formations couvrant tous les domaines des forces de défense, des premiers secours à la cybersécurité. La MPK déploie 1 000 réservistes instructeurs par an pour encadrer les exercices de rappel des Forces de défense elles-mêmes. Ce dispositif crée un continuum de formation sans rupture entre service actif, réserve et vie civile, le réserviste reste en contact permanent avec l'institution militaire sans mobilisation formelle.

---

<sup>205</sup> PUOLUSTUSVOIMAT (FORCES ARMÉES FINLANDAISES). *op. cit.*

### 3 - Le *Küberkaitseliit* estonien

L'Estonie est le seul État membre de l'Union européenne à avoir subi une cyberattaque d'État grande échelle contre ses infrastructures nationales en 2007 et à avoir transformé cette vulnérabilité en levier de défense civilo-militaire pérenne<sup>206</sup>. Or la France fait face à une menace cyber croissante comparable : l'ANSSI a recensé 4 386 intrusions avérées dans des systèmes d'information en 2024, soit une augmentation de 15 % par rapport à l'année dernière<sup>207</sup>. La réponse estonienne constitue un vivier de professionnels civils de la cybersécurité directement intégrés à la chaîne de défense nationale, sans les contraintes à un service militaire classique.

Le *Küberkaitseliit* (KKL), créé en 2010 est une unité au sein de certains *malev* de la Ligue de défense estonienne *Kaitseliit* dont la mission principale est de protéger les infrastructures de télécommunication des attaques extérieures. Structurellement, le KKL constitue une unité extraterritoriale au sein de la *Kaitseliit*, c'est-à-dire qu'il n'est pas rattaché à un des 16 *malev* régionaux mais opère à l'échelle nationale avec des antennes à Tallinn et Tartu. Cette architecture lui permet de recruter sur l'ensemble du pays en fonction des compétences disponibles, sans contrainte de proximité géographique. Sa mission est de « *protéger le mode de vie numérique estonien* » : sécurisation des infrastructures d'information publiques et privées ; coopération public-privé en cybersécurité ; renforcement de la sensibilisation dans la population et prévention aux cybermenaces. Ses membres sont principalement des professionnels de l'IT et de la cybersécurité issus à la fois du secteur public et privé. L'adhésion est volontaire et ouverte à tous les citoyens estoniens majeurs et fondée sur la seule expertise technique et non sur une aptitude physique ou un cursus militaire préalable.

Une caractéristique distinctive du KKL, absente des modèles britanniques ou finlandais, est sa capacité à intégrer des membres vivant à l'étranger. Le site officiel du KKL précise

<sup>206</sup>NATO COOPERATIVE CYBER DEFENCE CENTRE OF EXCELLENCE (CCDCOE). *Analysis of the 2007 Cyber Attacks Against Estonia from the Information Warfare Perspective* [en ligne]. Disponible sur : <https://ccdcoe.org/library/publications/analysis-of-the-2007-cyber-attacks-against-estonia-from-the-information-warfare-perspective/>.

<sup>207</sup>ANSSI. « Panorama de la cybermenace 2024 : mobilisation et vigilance face aux attaquants ». *Cyber.gouv.fr* [en ligne]. Disponible sur : <https://cyber.gouv.fr/actualites/panorama-de-la-cybermenace-2024-mobilisation-et-vigilance-face-aux-attaquants/>.

que les nouveaux membres résidant et travaillant hors de l'Estonie participent aux activités de l'unité à travers le cyberspace<sup>208</sup>. L'intégration du KKL dans la chaîne de défense active est structurée à trois niveaux : au niveau stratégique, le KKL est placé sous le commandement opérationnel du *Kaitseliit*, lui-même subordonné au ministère de la Défense — dont la *Kaitseliit* comptait environ 22 000 membres actifs au sein duquel la KKL constitue la composante cyber<sup>209</sup>. Au niveau opérationnel, ses membres participent aux exercices annuels majeurs des Forces de défense : ils sont intégrés à l'exercice SII 2025 qui teste la mobilisation rapide nationale et rassemble environ 16 000 personnels, actifs, conscrits et membres du *Kaitseliit* confondus<sup>210</sup>. Au niveau international, le KKL est le principal pourvoyeur de réservistes civils pour l'exercice *Locked Shields*, organisé chaque année par le NATO CCDCOE de Tallinn.

La fidélisation des membres du KKL repose sur une logique radicalement différente du modèle britannique : comme le souligne le rapport du CCDCOE (2023) en l'absence de rémunération formelle, l'engagement est bénévole, c'est la valeur professionnelle de la participation elle-même qui constitue le principal levier de rétention<sup>211</sup>. Cette motivation repose sur trois piliers complémentaires :

Le premier est l'accès à des exercices et des compétences inaccessibles dans le civil, les membres du KKL participent à *Locked Shied*, à des exercices OTAN et à des entraînements sur le Cyber Range de la RIA, autant d'environnements d'entraînement dont la qualité dépasse ce que la plupart des entreprises privées peuvent offrir à leurs employés<sup>212</sup>. Le deuxième est la reconnaissance professionnelle : être membre du KKL est un signal de compétences immédiatement lisible dans l'écosystème estonien, au même titre qu'être membre de l'Unité 8 200 israélienne. Le troisième est la contribution directement visible à la sécurité nationale : le KKL permet à ses membres de défendre concrètement les

<sup>208</sup>KÜBERKAITSELIIT (LIGUE DE CYBERDÉFENSE ESTONIENNE). *Présentation des activités opérationnelles* [en ligne]. Disponible sur : <https://kuberkaitseleit.ee/tegevus/>.

<sup>209</sup>KAITSELIIT (LIGUE DE DÉFENSE ESTONIENNE). *Site officiel d'information* [en ligne]. Disponible sur : <https://kaitseleit.ee/>.

<sup>210</sup>MILITARNYI. « Over 16 000 Troops — Estonia Wraps Up 2025's Biggest Military Drills ». *Militarnyi* [en ligne]. Disponible sur : <https://militarnyi.com/en/news/over-16-000-troops-estonia-wraps-up-2025-s-biggest-military-drills/>.

<sup>211</sup>NATO COOPERATIVE CYBER DEFENCE CENTRE OF EXCELLENCE (CCDCOE). *Cyber Defence Unit Analysis* [en ligne]. CCDCOE Library, 2018. Disponible sur : [https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/CDU\\_Analysis.pdf](https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/CDU_Analysis.pdf).

<sup>212</sup>KAITSEMINISTEERIUM (MINISTÈRE ESTONIEN DE LA DÉFENSE). *Cyber Security — Cyber Operations* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.kaitseministeerium.ee/en/estonian-national-defence/structure-and-principles/cyber-security#cyber-operations>.

systèmes qu'ils utilisent dans leur vie professionnelle quotidienne. Ce lien d'immédiateté entre compétence civile et mission de défense est le fondement de la motivation des volontaires estoniens<sup>213</sup>.

En outre, ce mécanisme de fidélisation est soutenu par un dispositif juridique qui permet aux membres de prendre jusqu'à 10 jours de congés non rémunérés pour participer aux activités de la Ligue de défense avec la possibilité d'obtenir une compensation partielle versée par l'Institution militaire. Les frais engagés dans le cadre des missions prévues par la loi bénéficient également d'un mécanisme de compensation. Le modèle estonien neutralise les frictions avec les employeurs en prenant directement en charge le coût de l'indisponibilité du réserviste.

À travers le KKL, l'Estonie propose un modèle alternatif de réserve où l'engagement volontaire des profils techniques est récompensé par la valorisation professionnelle et la contribution tangible à la défense nationale sans passer par les contraintes d'uniformité et de disponibilité physique.

Néanmoins le modèle estonien présente des limites qu'il convient de souligner. La première est structurelle et identifiée par le rapport du CCDCOE (2013) : le modèle purement volontaire révèle une tension critique en situation de crise. Lors d'un incident cyber majeur, les membres du KKL sont précisément ceux dont leurs employeurs ont le plus besoin sur leur poste civil. La disponibilité des membres ne peut donc être garantie au moment où leur expertise serait la plus nécessaire pour la défense nationale. Si ce modèle doit être transposé en France, il doit être accompagné de garanties législatives spécifiques pour les membres et leurs employeurs en cas de crise, distinctes des garanties ordinaires applicables aux activités d'entraînement. La deuxième limite est d'ordre juridique international. Le CCDCOE souligne que le statut des membres du KKL en droit des conflits armés est incertain : en temps de paix, le KKL ne fait pas partie des Forces de défense estoniennes, en temps de guerre, son rattachement au commandement militaire dépend d'une déclaration formelle d'état de guerre par le Parlement ou le Président de la République. Cette zone grise juridique constitue un

---

<sup>213</sup>NATO COOPERATIVE CYBER DEFENCE CENTRE OF EXCELLENCE (CCDCOE). *Cyber Defence Unit Analysis. op. cit.*

obstacle réel à la montée en puissance rapide d'un tel modèle en cas de crise. Enfin, l'exposition directe à la menace russe et une histoire marquée par l'occupation soviétique ont créé en Estonie une conscience de la menace qui n'a pas d'équivalent direct en France. En outre, la taille du pays (1,4 millions d'habitants) facilite une cohésion communautaire entre professionnels qui serait difficile à reproduire à l'échelle française.

### *C - Facteurs clés de succès et limites de la transposition à la société française*

Un premier enseignement transversal des trois modèles étudiés est aussi le plus fondamental pour la France : une réserve spécialisée ne peut se définir seulement par l'aptitude physique du soldat. Ce constat est la condition de possibilité de tout le reste. Un ingénieur en cybersécurité de 52 ans, un *data scientist* de 48 ans ou un juriste représentent une valeur opérationnelle réelle - à condition que le système de réserve soit conçu pour les capter, non pour les exclure sur base de critères physiologiques sans rapport avec leur mission. La réforme EMPRES (2025) et le relèvement de la limite d'âge à 72 ans constituent des signaux dans la bonne direction. Mais ces évolutions réglementaires doivent s'accompagner d'un changement d'organisation de la réserve française. Ce changement s'impose d'autant plus que l'évolution de la démographie française souvent présentée comme une contrainte, peut être aussi lue comme une ressource à condition d'adapter les critères d'engagement. Avec un vieillissement global de la population, et une augmentation du niveau de diplomation, la France va mécaniquement produire un nombre croissant d'experts pourtant aujourd'hui sous-exploités par la réserve, faute de dispositifs d'intégration adaptés.

Au-delà de cette rupture, trois conditions structurelles se dégagent de l'analyse des trois modèles.

La première est la définition précise du besoin opérationnel avant le recrutement. Les trois modèles convergent sur ce principe : le poste est défini, le recrutement est calibré sur ce besoin, la compétence civile est le prérequis d'entrée et non une compétence à acquérir après l'engagement. Les Bataillons de renseignement de réserve spécialisée (B2RS), créés à partir de juin 2024 à Strasbourg, Toulouse et Paris matérialisent ce changement de logique. Ils sont entièrement dédiés au renseignement d'origine source

ouverte (OSINT), avec un recrutement par profilage de compétences, une affectation nominative à une unité identifiée, et un parcours compatible avec l'activité civile. Ce dispositif est une avancée réelle

La deuxième condition est la valorisation professionnelle de l'engagement comme levier de fidélisation non financier. L'exemple estonien démontre qu'un réserviste peut être fidélisé par l'accès à des exercices et à des environnements d'entraînement inaccessibles dans le privé, ce mécanisme est particulièrement décisif pour les profils du numérique et du cyber, dont la motivation est liée à la qualité des missions et à la reconnaissance de leur écosystème professionnel. Il suppose en retour que les réservistes spécialisés soient pleinement intégrés au sein des unités d'active, et non cantonnés à des rôles périphériques ou perçus comme des supplétifs appelés en cas de surcharge. Le modèle britannique et celui finlandais ont résolu ce problème par une intégration active via un commandement partagé, des exercices et des missions communes.

La troisième condition est la protection juridique de la carrière civile. Sans garantie contre le licenciement abusif et sans médiation structurée avec les employeurs, les experts à haute valeur ajoutée ne s'engagent pas ou ne renouvellent pas leur engagement. La France possède un dispositif de conventions avec les employeurs mais celui-ci repose sur le volontariat des entreprises et ne crée pas d'obligation juridique contraignante. Le HCECM, dans son 18e rapport, a recommandé d'améliorer la connaissance qu'ont les armées de l'activité professionnelle civile de leurs réservistes. Une étape supplémentaire consisterait à créer un droit opposable à l'indisponibilité du réserviste pour ses périodes d'activité militaire, sur le modèle britannique, couplé à un dispositif de médiation employeur-armée comparable au *Defence Relationship Management*.

## Chapitre 2 - Mobiliser les capacités industrielles d'une économie qui n'est pas prête à entrer en état de guerre

Basculer vers une armée de masse implique également de produire en masse. Cet objectif ne peut se faire sans une mobilisation sans précédent de l'ensemble des acteurs économiques et financiers du pays. Or, si les entreprises de la BITD sont étudiées et mobilisées, deux enjeux semblent être sous-estimés par l'armée et le Gouvernement.

D'une part, l'investissement populaire dans les entreprises de la défense demeure insuffisant pour répondre aux besoins en capitaux identifiés par les rapports gouvernementaux, exposant la BITD à un risque de sous-capitalisation chronique et de vulnérabilité face aux prédateurs étrangers.

D'autre part, un conflit de haute intensité ne saurait reposer sur les seules entreprises de Défense : les entreprises civiles hors BITD — secteurs logistique, énergie, numérique, agroalimentaire et même événementiel — seront appelées à jouer un rôle prédominant dans le soutien à la population et aux armées.

La France est pourtant dotée d'une population civile (privée et institutionnelle) dont l'attachement au pays et la capacité d'engagement constituent une force qui pourra être mise au service de l'armée de Terre. Ce chapitre vise donc à identifier des leviers pour surmonter les obstacles évoqués et tirer pleinement parti de ces atouts.

### I - Renforcer l'investissement du citoyen français dans la Défense

#### *A - L'urgence de l'investissement des Français pour garantir la souveraineté nationale de la Défense*

##### 1 - La garantie de la souveraineté nationale industrielle

Entre 2010 et 2026, Bpifrance a enregistré le rachat, la cession partielle ou le placement sous influence étrangère (principalement américaine) de 18 entreprises stratégiques (défense, énergie et numérique), telles que la branche énergie d'Alstom ou encore, plus récemment, LMB Aerospace. L'une des principales raisons à cette perte de souveraineté

nationale est le manque d'investissements français<sup>214</sup> dans ces sociétés. Ainsi, en 2024, 30 % des PME au service de la Défense avaient un actionariat étranger significatif<sup>215</sup>.

Ce chiffre est principalement dû à la loi et au manque d'investissement français. En effet, la logique du droit commercial permet à un actionnaire qui investit dans une entreprise d'obtenir un certain nombre de droits et de pouvoirs au sein de celle-ci. Ces droits et pouvoirs varient en fonction du taux d'actions détenues par l'investisseur dans cette entreprise et donc, en principe, de son taux de droits de vote au sein de l'assemblée générale. Plus le seuil de droits de vote augmente, plus le pouvoir de l'actionnaire est important. Ainsi, à partir d'un tiers des droits de vote (33,33 %), l'actionnaire peut potentiellement bloquer certaines décisions extraordinaires, telles que la modification des statuts<sup>216</sup>. À partir de la majorité simple (50 % + 1 action), il détient le contrôle sur la nomination ou la révocation du PDG, et les orientations stratégiques générales<sup>217</sup>. Ainsi, si le ou les principaux investisseurs sont étrangers du fait d'une insuffisance d'actionnaires français, l'entreprise risque de tomber sous contrôle étranger.

Si la menace de la perte de souveraineté nationale provient de divers pays, le Parlement français met en garde contre « *l'extraterritorialité de certaines lois américaines, à savoir l'application de lois votées aux États-Unis à des personnes physiques ou morales de pays tiers en raison de liens parfois tenus avec les États-Unis* »<sup>218</sup>, qui donne à ces derniers un pouvoir particulièrement important sur les entreprises insuffisamment investies par les français.

Depuis quelques années, la France renforce pourtant son contrôle des investissements étrangers<sup>219</sup>. La loi impose de déposer une demande d'autorisation d'investissement au ministère de l'Économie et des Finances, dès lors que trois critères sont réunis, à savoir : l'investisseur n'est pas français, son investissement constitue une prise de contrôle ou d'influence sur l'entreprise, et le secteur concerné est stratégique<sup>220</sup>. Ce contrôle est cependant remis en cause juridiquement et économiquement, car il engendrerait un

<sup>214</sup> BPIFRANCE. *Les rachats étrangers dans les secteurs stratégiques français*. Rapport thématique, Paris, 2026.

<sup>215</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE. *Rapport d'information sur le contrôle d'accès aux secteurs stratégiques*, n° 1234, 2024.

<sup>216</sup> LÉGIFRANCE. Article L.225-96 du Code de commerce.

<sup>217</sup> LÉGIFRANCE. Article L.125-98 du code de commerce

<sup>218</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE. *Mission d'information sur l'extraterritorialité de la législation américaine*, rapport d'information du 5 octobre 2016.

<sup>219</sup> LÉGIFRANCE. Décret n° 2019-1590 relatif aux investissements étrangers en France.

<sup>220</sup> LÉGIFRANCE. Article L. 151-3 du Code monétaire et financier.

risque de dérive protectionniste et un effet dissuasif pour les investisseurs étrangers qui privilégient alors des pays moins restrictifs<sup>221</sup>. De plus, l'efficacité des contrôles est également critiquée, les conditions imposées aux investisseurs n'étant pas suffisamment suivies.

**L'investissement patriote<sup>222</sup> populaire dans les entreprises du secteur stratégique de la BITD est donc plus que jamais primordial. Ajoutée à l'actionnariat institutionnel, la participation des ménages français à un investissement massif dans la Défense aidera à bloquer les prises de contrôle étrangères hostiles, en diluant la part d'un investisseur étranger. De plus, elle permettra de réduire le déficit de fonds propres qui fragilise les PME/ETI stratégiques. Par ailleurs, elle ancrera les technologies stratégiques sur le sol français. Enfin, elle aidera à réduire la dépendance aux fournisseurs extérieurs.**

## 2 - Le renforcement du lien civil-militaire

L'actionnariat populaire dans la Défense se révèle également intéressant sur le plan psychologique. Selon les études les plus récentes, 81 % des Français se définissent comme « *patriotes* »<sup>223</sup> et 73 % font confiance aux armées<sup>224</sup>. La grande majorité de la population est favorable à un service militaire volontaire pour les 18-25 ans, et 64 % serait même pour un retour du service militaire obligatoire<sup>225</sup>. Ajoutons à cela que 70 % des français craignent une troisième guerre mondiale et 59% une attaque sur le sol national.

Ces chiffres mettent en lumière un fort attachement émotionnel à l'institution militaire, un patriotisme grandissant, une soif d'engagement et un besoin de sécurité militaire. Ils sont cependant également révélateurs d'un décalage entre ces sentiments et la réalité perçue (manque de visibilité, de reconnaissance médiatique, de critiques éthiques, etc.).

<sup>221</sup> LE MONDE DU DROIT. « Investissements étrangers : vers de nouvelles modifications du contrôle induites par un nouveau cadre européen ? ». *Le Monde du Droit*, 10 février 2026.

<sup>222</sup> L'AGEFI. « Bpifrance réinvente l'épargne patriote ». *L'Agefi*, 30 avril 2021.

<sup>223</sup> Sondage Odoxa, juillet 2025.

<sup>224</sup> OpinionWay-CEVIPOF, février 2024.

<sup>225</sup> Ifop pour LCI, avril 2024.

Lorsqu'un civil investit dans la défense, il passe du statut de spectateur passif à celui d'acteur de la souveraineté. Il s'éduque, découvre un monde qui lui était alors peu connu et s'investit de manière indirecte au service des armées. L'investissement des ménages français dans la Défense devient alors un outil puissant pour renforcer le lien population civile - militaire - Nation.

### *B – Constat et causes d'un contexte peu propice à l'investissement des ménages français dans le secteur Défense*

L'insuffisance d'investissement dans le secteur Défense s'inscrit dans un contexte plus large de sous-investissement des ménages français en général<sup>226</sup>. En effet, en 2024, seuls 17 % des Français détenaient des valeurs mobilières telles que des actions ou des obligations, et 29 % de cette catégorie se déclaraient intéressés par l'actionnariat dans la Défense. Ces chiffres sont particulièrement bas si l'on compare, par exemple, avec ceux de la Suède où les actions représentent 42 % de l'épargne des ménages<sup>227</sup> ou encore avec 62 % chez les Américains<sup>228</sup>. Il a d'ailleurs été relevé que les entreprises américaines doivent leur résilience à la performance des marchés boursiers, portés notamment par les ménages<sup>229</sup>. Bien que l'économie soit fortement inégalitaire chez nos voisins outre-Atlantique, les ménages cités étant principalement les familles les plus aisées, la classe moyenne participe également largement aux marchés financiers, et « plus 55 % des ménages du quintile de revenu médian détenaient des actions en 2019 »<sup>230</sup>.

En France, la grande majorité de la population estime pourtant que le financement de la Défense doit être une priorité. Mais la nuance se trouve en la personne du financeur : si le financement public fait presque consensus, 71 % des Français sont réfractaires à investir personnellement dans des produits dédiés à la Défense. Outre la pensée populaire que le financement de la Défense doit donc relever uniquement de l'État et des impôts, le manque d'éducation financière, l'aversion au risque, l'insuffisance de moyens

<sup>226</sup> Baromètre Ifop – Altaprofits, juin 2025.

<sup>227</sup> BFM BOURSE. « Pourquoi le marché boursier de la Suède est une exception en Europe (et pourquoi la France devrait grandement s'en inspirer) ». *BFM Bourse*, 19 juillet 2025.

<sup>228</sup> GALLUP. *What Percentage of Americans Own Stock*. Gallup Economy, mai 2025.

<sup>229</sup> LOMBARD ODIER. « Le consommateur américain a encore de l'essence dans son réservoir ». *Lombard Odier*, avril 2026.

<sup>230</sup> INVESTMENT COMPANY INSTITUTE (ICI). « Main Street Owns Wall Street ». *ICI Viewpoint*, 10 février 2021.

et une incompatibilité morale<sup>231</sup> sont autant de raisons pouvant expliquer l'absence d'un investissement patriote massif dans la Défense.

### 1 - Absence d'éducation financière

L'une des premières raisons à la rareté des ménages français dans l'investissement patriote en général est le manque d'éducation financière. En 2026, plus d'un tiers des Français estiment ne pas savoir comment gérer leur épargne et plus de 60 % déclarent être dépendants de leur conseiller en la matière<sup>232</sup>. Il semble alors important de déterminer les catégories de personnes davantage éduquées sur le sujet<sup>233</sup> :

- Concernant le genre, 50 % des hommes, particulièrement les jeunes CSP+ (catégories socio-professionnelles supérieures), déclarent avoir une culture en matière d'épargne, contre 28 % des femmes. Il est également à noter que la gent masculine est davantage ouverte à la prise de risques.
- Côté professionnel, la détention de patrimoine mobilier est plus fréquente chez les cadres, les professions libérales et les exploitants agricoles.
- Le niveau d'études semble également révélateur, 40 % des CSP + se déclarant intéressés par l'investissement.
- Concernant le secteur Défense, près de 29 % des actionnaires privés se disent prêts à y placer une partie de leurs économies. L'on retrouve alors un profil similaire à celui des investisseurs en général : les hommes (36 %), les jeunes de 18 à 24 ans (37 %), les cadres (46 %) et les diplômés du supérieur (46 %) se montrent principalement favorables<sup>234</sup>.

L'une des causes de ces chiffres pourrait être l'absence d'éducation financière en amont de l'âge d'investir. En effet, au lycée, les seuls cours d'introduction à l'économie et à la finance sont disposés dans la spécialité SES de la voie générale, le bac STMG, le bac Pro

<sup>231</sup> Baromètre Ifop – Altaprofits, juin 2025.

<sup>232</sup> Etude SPAK – Opinion Way. *Les Français et l'éducation financière. Baromètre 2026.* Mars 2026.

<sup>233</sup> Enquête CSA pour la Banque de France, janvier 2026

<sup>234</sup> Baromètre Ifop – Altaprofits, juin 2025.

AGOrA (Assistance à la Gestion des Organisations et de leurs Activités) et le bac pro MCV (Métiers du Commerce et de la Vente). Or, non seulement il ne s'agit pas de cours de finance personnelle - les enseignements portant davantage sur le fonctionnement d'une entreprise, d'un budget ou d'un crédit que sur la construction d'un portefeuille boursier - mais ces formations sont également loin de représenter la majorité des parcours scolaires. Quelques dispositifs ont cependant été mis en place sur le territoire national, afin de pallier le manque d'éducation financière des jeunes Français. Les plus importants sont : d'une part, la *Semaine de l'éducation financière*, instaurée par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), en coopération avec la Banque de France et le ministère de l'Éducation nationale, vise à sensibiliser chaque année la jeunesse sur l'épargne et autres questions en la matière ; d'autre part, le *Passeport EDUCFI* (éducation économique, budgétaire et financière) mobilise les élèves de 4e, de SEGPA, de 3e prépa-métiers et de 2nde professionnelle et CAP.

De plus, si de nombreux salons et journées d'étude sur le thème de l'investissement sont organisés - *Investir Day*, *Aktionnaire Day* ou encore le *Jamaa Summit*, tous accessibles aux particuliers et orientés éducation financière - l'Éducation nationale y est absente.

Ainsi, malgré les nombreux dispositifs mis en place, le ministère de l'Éducation nationale est largement critiqué pour son manque d'intérêt pour la matière, et il lui est reproché une éducation financière limitée, tardive et trop centrée sur les moyens de paiements que sur l'investissement<sup>235</sup>. Cette insuffisante prise en charge de l'éducation financière par le ministère risque, à moyen et long terme, de limiter l'investissement des ménages français en général et donc dans la Défense.

Concernant le court terme, bien que les chiffres de l'intérêt pour l'actionnariat et, plus précisément, l'actionnariat dans la Défense, soient encore bas, la guerre en Ukraine a engendré un engouement pour le sujet. La population non éduquée est alors la cible

---

<sup>235</sup> Economie Matin. *L'éducation financière des jeunes est toujours aux abonnés absents*. 17 mars 2025.

privilégiée des fraudeurs<sup>236</sup> et Bpifrance met en garde sur l'arrivée massive de faux « *livrets armement* » et de faux conseillers.

Il est à noter que l'armée n'a, à l'heure actuelle, aucun partenariat spécifique avec les banques, visant à sensibiliser et à former des conseillers bancaires à l'investissement dans la Défense.

## 2 - La mentalité française de l'aversion au risque

Les crises de ces dernières années (COVID, guerre en Ukraine, inflation) ont conduit les ménages français à épargner davantage. L'incertitude liée à la succession de chocs subis par la population maintient un taux d'épargne bien supérieur à son niveau historique : en 2024, l'on pouvait ainsi mesurer un taux à 18%, contre 13,8 % en 2019<sup>237</sup>.

Cette épargne est cependant principalement investie dans des placements sans risque, garantis et souvent liquides (c'est-à-dire dont l'argent peut être retiré facilement et rapidement). Le livret A, l'immobilier et l'assurance-vie restent ainsi les placements privilégiés par les ménages français.

L'aversion française au risque n'est pas récente et ce phénomène est étudié depuis 1980. La France se situait alors au quinzième rang mondial des pays les plus réfractaires à l'incertitude, contrairement à de nombreuses nations telles que le Danemark, les États-Unis ou encore le Royaume-Uni dont les populations sont bien plus enclines à la prise de risque<sup>238</sup>. Aujourd'hui encore, le citoyen français craint l'échec et donc le risque, premier critère des épargnants au moment de placer leur argent (57 %), et ce même devant le rendement (53 %)<sup>239</sup>. 73 % des Français optent pour des produits sans risque même avec un faible rendement, 16 % acceptent un peu de risque pour un rendement potentiellement plus élevé, et seulement 4 % choisissent des produits risqués<sup>240</sup>. Or, en

<sup>236</sup> AUTORITÉ DE CONTRÔLE PRUDENTIEL ET DE RÉOLUTION (ACPR). *Rapport trimestriel sur l'épargne des ménages, 1er trimestre 2025*.

<sup>237</sup> BANQUE DE FRANCE. « Comment expliquer le maintien d'un taux d'épargne historiquement élevé en France en sortie de pandémie ? ». *Bulletin de la Banque de France*, n° 262, période analysée : 2022-2024.

<sup>238</sup> HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2e éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.

<sup>239</sup> AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF). *Cartographie des marchés et des risques — étude annuelle, édition 2024*.

<sup>240</sup> IFOP pour Altaprofits, juin 2025.

ce qui concerne la Défense, près de 18 % des investisseurs qui se refusent à épargner dans ce secteur invoquent la crainte de placement trop risqués. L'enjeu est donc de faire connaître la diminution du risque en question : l'actualisation de la LPM, une implication inédite des banques autrefois frileuses sur les questions de Défense (Le financement des entreprises françaises de défense par les grands groupes bancaires a progressé de 26 % en 2025), la levée des verrous ESG (critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) en 2025 et la nouvelle dynamique européenne favorisent la stabilité des marchés financiers de la Défense.

Pour beaucoup des investisseurs de la Défense (21 %), l'objectif premier n'est pas pécuniaire mais d'abord un effort citoyen. Il va donc de soi que ces profils ont été éduqués ou sont sensibles à l'importance de la souveraineté stratégique du pays. Comme expliqué en début de rapport, l'enjeu premier est donc l'éducation aux valeurs de la Nation et le récit militaire.

### 3 - La barrière financière des ménages français

Les capacités financières des ménages français sont également un frein à l'investissement en général. En effet, 61 % de la population estime ne pas détenir suffisamment pour investir. Seule la moitié de la population parvient à épargner plus de 200 € par mois. Les nouveaux fonds d'investissement tels que Bpifrance Défense SLP, dont la souscription s'élève à 500 € minimum, sont donc difficiles d'accès pour beaucoup. Il existe cependant de nouveaux produits dédiés au secteur Défense et accessibles à des coûts bien inférieurs à celui du ticket d'entrée de Bpifrance. Exposés plus loin dans ce rapport, ces dispositifs sont peu connus du grand public, là encore à cause d'un manque d'éducation financière, et méritent d'être mis en valeur.

### 4 - La barrière éthique

La question éthique est également un point important soulevé par les non-investisseurs dans la Défense. 14 % d'entre eux justifient en effet leur choix par des raisons d'éthique et de morale<sup>241</sup>. Le manque d'éducation et de sensibilisation aux sujets de Défense et au

---

<sup>241</sup> Baromètre Ifop – Altaprofits. Juin 2025.

patriotisme opposent les valeurs pacifistes à l'industrie de l'armement. Ainsi, beaucoup refusent de tirer profit d'un secteur dont le modèle économique reposerait sur la préparation ou la prolongation des conflits armés et qui serait contraire à une sécurité basée sur la diplomatie.

Les consommateurs et les entreprises ont également nettement été influencés par les facteurs ESG mentionnés plus haut. Il s'agit de critères utilisés pour évaluer l'impact et la durabilité d'une entreprise ou d'un investissement au-delà de sa performance financière pure. Ces critères ont exercé dernièrement une influence considérable : concernant les fonds d'investissement, ceux-ci se basent sur cet outil pour sélectionner les sociétés à soutenir financièrement. Côté entreprises, une bonne note ESG peut attirer des investisseurs, améliorer leur réputation et réduire les risques réglementaires ou juridiques. Enfin, les critères ESG influencent le point de vue moral de la population sur les entreprises. Or, jusqu'à présent, les agences de notation ESG étaient particulièrement sévères, voire négatives, envers les entreprises du secteur de la Défense. Grand nombre de ces dernières avaient donc été exclues de fonds d'investissement et rendues immorales aux yeux de la population. Selon une étude datant de 2024, 46 % des investisseurs sondés se sont interdits à financer des acteurs de la défense en raison des critères ESG et réputationnels<sup>242</sup>.

Cependant, le contexte international a engendré un revirement de tendance et les agences de notation ESG se montrent, aujourd'hui, beaucoup plus souples concernant les entreprises servant la Défense<sup>243</sup> et les fonds d'investissement ont largement diminué leur politique d'exclusion des entreprises d'armement<sup>244</sup>. À titre d'exemple, Euronext a revu ses filtres d'exclusion pour créer des indices sectoriels incluant explicitement les entreprises de Défense<sup>245</sup>. Ainsi, si les institutions ont revu leurs critères de sélection moraux et permettent donc une meilleure inclusion des entreprises de Défense dans le

<sup>242</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE. *Rapport d'information sur l'industrie de Défense*. Rapport n° 2625, XVI<sup>e</sup> législature, 15 mai 2024.

<sup>243</sup> AEF INFO. « Comment la Défense vient percuter l'ESG ». *AEF Info*, dépêche du 14 décembre 2025.

<sup>244</sup> MORNINGSTAR SUSTAINALYTICS. *Rapport de tendance mondiale sur la finance durable 2026*. 2026.

<sup>245</sup> BOURSORAMA. « Investir dans la défense est-il compatible avec les normes ESG ? ». *Boursorama*, 6 octobre 2025.

monde économique, il reste à la population française d'avoir un nouveau regard sur les sociétés servant les intérêts vitaux de notre pays.

### *C – Cartographie des dispositifs favorisant l'investissement des ménages français dans le secteur Défense*

Outre la proposition gouvernementale d'actualiser la Loi de Programmation Militaire, afin d'augmenter le budget de la Défense de 36 Mds €, voire de 50 Mds €<sup>246</sup>, d'ici 2030, le nombre de dispositifs pour soutenir l'investissement dans la Défense a fortement évolué ces deux dernières années.

#### 1 - Les dispositifs permettant aux particuliers d'investir dans la Défense par une voie indirecte

La grande majorité des ménages français privilégient de confier leur portefeuille d'investissement à un gestionnaire. En contrepartie de frais de service, le travail du gestionnaire permet aux particuliers ayant une connaissance limitée du monde de l'investissement de structurer leur patrimoine, en s'assurant de la diversification de leurs actifs, de leur liquidité et d'un équilibre acceptable risque-performance.

En fonction de l'appétence au risque du ménage concerné et de ses moyens, le gestionnaire pourra ainsi proposer des produits présentant un risque faible de perte en capital, tels que des fonds euros ou des obligations d'état. A l'inverse, ce dernier pourra fléchir l'investissement vers une exposition aux marchés financiers cotés et non cotés, plus volatiles et risqués, mais historiquement plus performants.

Cependant, le coût d'un ticket d'entrée étant souvent élevé, le marché non-côté (ou *private equity*) demeure difficilement accessible à la majorité des ménages français. Depuis 2025, de nombreuses initiatives ont vu le jour pour démocratiser son accès.

<sup>246</sup> Adopté par l'Assemblée nationale le 19 mai 2026, le texte est en cours d'examen au Sénat, où la *commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées*, présidée par le sénateur Cédric Perrin, demande une rallonge de 14 milliards supplémentaires, afin d'atteindre 50 milliards d'euros de crédits additionnels. Le budget de la Défense atteindrait ainsi 450 Mds € en 2030.

Soutenue par les ministères des Finances et des Armées, la Banque Publique d'Investissement a créé le fonds **Bpifrance Défense S.L.P.**, dont l'objectif est d'investir dans plus de 500 sociétés, dont 70 % françaises, non cotées en bourse. Lancé en octobre 2025 avec un objectif final de 450 millions d'euros et un rendement de 5 % par an (non garanti), son démarrage a été très rapide (70 millions d'euros au mois de mai 2026), confirmant un fort appétit du public pour ce type d'investissement. Cependant, comme mentionné supra, si ce nouveau dispositif est annoncé comme étant accessible aux particuliers, le coût de sa souscription s'élève à 500 € minimum, et il est prévisible que beaucoup de ménages français y renoncent, faute de moyens financiers.

Une grande évolution est également observée dans le secteur bancaire, autrefois frileux sur la Défense : BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale, BPCE ou encore Crédit Mutuel ont modifié leur politique, augmentant collectivement le financement des entreprises françaises de la BITD de 26 % en 2025. Le soutien bancaire a alors atteint 46,6 Mds €<sup>247</sup>. Ce changement se traduit par une clarification de la politique d'exclusion des banques qui ont alors supprimé la notion d'« *arme controversée* », afin d'intégrer les entreprises de la BITD dans leurs dispositifs de financement (crédits acheteurs, garanties, etc.). Des filiales de ces grands groupes bancaires ont créé un certain nombre de produits d'investissement, financièrement accessibles aux particuliers et nécessitant peu de connaissances en la matière, puisque l'investissement est pris en main par un gestionnaire.

C'est ainsi que BNP Paribas Asset Management Luxembourg, filiale de BNP Paribas, a créé un produit **ETF, BNPP Easy Europe Defense**, qui regroupe des entreprises européennes au service de la Défense. Le particulier peut donc acheter un panier d'actions ciblé sur le secteur Défense à hauteur de 10€. Amundi, filiale du Crédit Agricole, a également créé un **ETF, Amundi Stoxx Europe Defense**, accessible au grand public et dont le prix s'élève, en mai 2026, à environ 5 €<sup>248</sup>.

<sup>247</sup> Conclusions du dialogue de place sur le financement de la BITD, 9 avril 2026

<sup>248</sup> BOURSORAMA. « Cours des actions au 20 mai 2026 ».

Autre initiative créée en mai 2025 par BNP Paribas, le fonds **BNPP Europe Strategic Autonomy** est également accessible aux particuliers. Sa cible est cependant plus large que la Défense, incluant également les entreprises cotées des secteurs de l'énergie, la cybersécurité, les semi-conducteurs et les matières premières critiques. Un investisseur voulant s'exposer spécifiquement à la Défense obtiendra donc une exposition plus diluée. Par ailleurs, les frais de gestions sont également plus élevés que ceux des deux produits présentés supra, ce qui retiendra certains potentiels investisseurs privés d'investir. Enfin, le fonds BNPP Strategic Autonomy revêt un caractère particulièrement complexe car il propose plusieurs classes de parts, accessibles ou non aux particuliers, et ce sous plusieurs conditions. Cette multiplicité peut ainsi être source de confusions pour une personne peu connaisseuse.

**Ces produits, et en particulier le dernier présenté, pourraient être rendus plus accessibles à la population, notamment grâce à une éducation financière générale et à la sensibilisation des conseillers bancaires. Ces derniers, en tant que leviers éducatifs clés pour les citoyens qu'ils accompagnent, jouent un rôle central. Sensibiliser le secteur bancaire aux enjeux de souveraineté nationale dans le domaine de la Défense, ainsi qu'aux dispositifs évoqués précédemment, pourrait donc constituer une approche pertinente pour l'armée.**

2 - Les dispositifs permettant aux particuliers d'investir dans la Défense par une voie directe

L'autre moyen pour le citoyen français d'investir dans les entreprises de la BITD consiste à détenir lui-même les actifs financiers de ces sociétés, et ce sans l'intermédiaire d'un fonds ou d'un ETF. L'investisseur contrôle ainsi son portefeuille, voit ses frais réduits sur le long terme, obtient une liquidité immédiate, s'éduque et peut performer.

En 2026, seuls 20 % des particuliers qui investissent en bourse - notamment via la place boursière principale Euronext Paris - choisissent la voie indirecte. 30% d'entre eux sont expérimentés dans le domaine. La majorité des profils sont des hommes âgés de 35 à 65 ans, CSP+, et dont le revenu et le patrimoine financier sont supérieurs à la moyenne.

Une initiative révolutionnaire et accessible a cependant été lancée, début 2026 : Lise (Lightning Stock Exchange). Saluée par Catherine Vautrin et Roland Lescure, cette bourse de nouvelle génération a pour objectif de faciliter l'accès en bourse aux PME et ETI des secteurs stratégiques, et particulièrement celles de la BITD<sup>249</sup>. Grâce à un système particulièrement moderne, plus rapide, plus simple et plus direct que les autres places boursières européennes, Lise peut aider les PME servant la Défense à assurer leur fonds propres et à ainsi contourner les cycles trop longs et trop administratifs des programmes d'armement.

Pour ce faire, la plate-forme utilise une technologie nouvelle, la *tokénisation* : il s'agit d'un procédé de sécurité par lequel l'actif financier (c'est-à-dire l'action ou l'obligation) prend la forme d'un titre numérique, le *token*. Ce titre est alors stocké sur un registre infalsifiable et partagé, le *blockchain*. Cette technologie permet donc, selon le fondateur et directeur général de Lise, Mark Kepeneghian, « d'unifier des fonctions qui, dans l'infrastructure classique, nécessitent quatre ou cinq intermédiaires »<sup>250</sup>.

Les avantages pour les investisseurs particuliers sont alors nombreux : contrairement aux bourses traditionnelles, cette nouvelle plate-forme offre un marché secondaire ouvert 24h/24 et 7j/7, permettant ainsi de placer des ordres et d'effectuer des transactions à tout moment. Par ailleurs, l'échange des titres contre paiement est immédiat (là où les autres bourses sont soumises à deux jours d'attente). De plus, l'investisseur particulier a accès aux introductions en bourse au même titre qu'un investisseur institutionnel. Enfin, la technologie de Lise permet une simplification du processus et une réduction des étapes administratives, rendant ainsi les coûts plus efficaces et donc attractifs pour le particulier.

La première introduction en bourse réalisée par cette nouvelle structure est celle de la société ST Group, PME française de la BITD, spécialisée dans les composites haute performance et intervenant sur le RAFALE et l'A400M. Son marché avait proposé des actions à hauteur de 18€, ainsi largement accessibles au grand public. L'entreprise ST

<sup>249</sup> KEPENEGHIAN, Mark. « Lise n'a pas choisi la BITD par opportunisme : on a construit un outil là où il manquait ». Propos recueillis pour *Theatrum Belli*, 10 avril 2026.

<sup>250</sup> THEATRUM BELLII. « ST GROUP et LISE : l'entrée en bourse tokenisée qui change le financement de la défense française ». *Theatrum Belli*, 10 avril 2026.

Group a ainsi levé 2,07 millions d'euros. De nouvelles introductions en bourse sont prévues par la plate-forme.

### Voies indirectes d'investissement privilégiées pour les particuliers :

Banque / gestionnaire <i>Nom du produit</i>	Type d'investissement	Enveloppe compatible	Cible	Ticket d'entrée minimum	Date
<b>Bpifrance</b> <i>Bpifrance Défense S.L.P.</i>	Fonds de capital investissement <i>(private equity)</i>	Compte-titres, PEA-PME, assurance-vie, PER	Priorité aux entreprises françaises de la BITD non cotées en bourse, puis européennes	500 €	2025
<b>Amundi</b> <i>ETF Amundi Stoxx Europe Defense (DEFS)</i>	ETF (via Euronext)	Compte titre, PEA	Entreprises européennes du secteur aérospatial et défense, cotées en bourse	1 part ≈ 5 €	2025
<b>BNP Paribas</b> <i>BNPP Easy Europe Defense (GUARD)</i>	ETF (via Euronext)	PEA, Compte-titres, PER, Assurance-vie	Entreprises européennes de la défense cotées en bourse	1 part ≈ 10 €	2025

Banque / gestionnaire  <i>Nom du produit</i>	Type d'investissement	Enveloppe compatible	Cible	Ticket d'entrée minimum	Date
<b>BNP Paribas</b>  <i>BNPP Europe Strategic Autonomy</i>	Fonds actif thématique (via Euronext)	Assurance- vie, Compte- titres	Entreprises de défense cotées en bourse	Différent selon la classe	2025

### Voies directes d'investissement pour les particuliers :

Plate-forme	Type d'investissement	Enveloppe compatible	Cible	Ticket d'entrée minimum	Date
<b>Euronext Paris</b>	Actions directes (bourse)	Compte- titre, PEA	Entreprises déjà cotées en bourse	Prix d'une action variable	
<b>Lise</b>	Actions directes tokenisées (bourse)	Directe en bourse : IBAN personnel dédié sur la plate-forme	PME et ETI de la Défense qui entrent en bourse via tokenisation	Pas de frais d'entrée. Première action à 18€	Avril 2026  (première IPO)

Pour conclure, le contexte géopolitique actuel et la remise en cause de la souveraineté nationale sur les entreprises du secteur de la Défense rendent urgent l'investissement populaire patriote. Le contexte d'incertitude de ces dernières années a engendré une hausse de l'épargne des ménages français. Les chiffres demeurent cependant encore

bien trop bas pour fournir un soutien solide aux entreprises de la BITD. Les fonds propres de ces dernières pourraient considérablement augmenter si la culture de l'investissement était plus forte au sein de la population, comme elle l'est aux États-Unis ou encore en Suède. Les outils financiers existent pourtant, et 2025-2026 a vu naître un grand nombre de dispositifs particulièrement prometteurs, tels que la plate-forme boursière Lise, accessible aux faibles revenus.

La sensibilisation aux questions de Défense et l'éducation financière sont donc deux sujets interdépendants. Les chiffres présentés dans ce rapport démontrent que, de manière générale, une personne sensibilisée au monde militaire et à l'engagement pour son pays, mais dépourvue de culture financière adéquate, ne prendra vraisemblablement pas le risque de l'investissement. Inversement, un Français aguerri en finance mais non sensibilisé aux questions de Défense orientera vraisemblablement son épargne vers d'autres secteurs stratégiques.

Il semble donc urgent de relier les mondes de la Défense et de la finance, et l'armée de Terre pourrait jouer un rôle particulièrement pertinent dans cette alliance. D'une part, en sensibilisant la population aux questions militaires et patriotiques, tel qu'il a été développé dans la première partie de ce rapport ; d'autre part, en sensibilisant les acteurs éducatifs, tels que l'Éducation nationale, et financiers, tels que les banques, à l'importance de l'investissement dans les entreprises de la Défense.

**Ainsi, à moyen et long terme, les ménages français, sensibles aux questions de souveraineté de la Nation et aguerris aux prises de risques de l'investissement, formeront un réel soutien pour les entreprises françaises au service de l'armée de Terre.**

## II - Le rôle des entreprises civiles dans la résilience nationale

Préparer la résilience de l'économie civile en amont d'un conflit implique de mobiliser des acteurs qui n'ont pas été pensés, jusqu'ici, comme des acteurs de défense. Cet objectif ne peut se faire sans une transformation profonde de la relation entre l'armée de Terre et le tissu économique local.

Cette transformation passe par une analyse des investissements dans la BITD, et de l'épargne patriote. Ils constituent en effet un socle indispensable à la montée en puissance industrielle de la défense française. Pourtant ils ne suffisent pas à garantir la résilience du territoire en cas de conflit : produire davantage n'a de sens que si les chaînes logistiques, les capacités de soutien à la population et les acteurs économiques locaux sont en mesure de tenir dans la durée. C'est précisément ce que la mobilisation des entreprises civiles hors BITD vient compléter.

D'une part, les entreprises civiles hors BITD (secteurs logistique, alimentaire, sanitaire, numérique et énergétique) constituent un vivier de capacités productives, humaines et morales indispensable à la tenue dans la durée d'un conflit de haute intensité. Leur mobilisation reste pourtant largement théorique, faute d'interfaces opérationnelles entre le commandement militaire et le tissu économique local.

D'autre part, la grande majorité des dirigeants civils ne dispose pas de représentation concrète de ce que signifie contribuer à un effort de guerre. Cette distance culturelle à la guerre se traduit par des plans de continuité d'activité inadaptés, une méconnaissance des dispositifs légaux de réquisition et une dépendance aux chaînes d'approvisionnement internationales dont les risques de rupture sont trop souvent sous-estimés.

Cependant, la France dispose d'un tissu économique dense, d'une volonté d'engagement documentée et d'une armée de Terre dont le maillage territorial est sans équivalent parmi les institutions de l'État. Cette section vise à identifier les leviers permettant de transformer ce potentiel en capacité opérationnelle réelle, au service de la résilience nationale.

## A - Soutien direct aux opérations militaires

### 1 - Le besoin de faire appel aux entreprises civiles et le cadre existant

L'exercice de projection ORION 2023 a mis en lumière la nécessité pour les armées françaises de s'appuyer sur le tissu industriel civil du territoire métropolitain afin de mener à bien leurs opérations. « *La flotte de camions tactiques a éprouvé nos limites. Pendant la phase 3 [...], nous avons voulu savoir ce qu'on pourrait mobiliser dans le civil en matière de transport* », avait en effet expliqué le général Yves Métayer, alors chef de la division « *Emploi des forces* » à l'État-major des armées, en juin 2023.

L'exercice ORION 2026 confirme cette nécessité, et met en évidence le besoin « [...] de savoir de quoi disposer dans le tissu civil, dans quelles conditions et comment y faire appel ». Les compétences recherchées lors de l'exercice étaient résolument civiles et hors BITD : peinture industrielle, mécanique automobile pour la réparation et la maintenance de matériels roulants, gestion d'entrepôt, manutention et préparation de commandes, transport routier de fret, maintenance de chariots élévateurs. Ces activités sont effectuées quotidiennement par des entreprises civiles de différents secteurs, et peuvent être mises à disposition des forces armées.

Afin de faciliter la mobilisation des entreprises civiles pour le soutien aux opérations militaires, la loi de programmation militaire 2024-2030 (loi n° 2023-703 du 1er août 2023) a profondément réformé le régime de réquisition. L'article 47 de cette loi a introduit une nouvelle catégorie de réquisition permettant au Premier ministre d'ordonner, par décret, la réquisition de toute personne physique ou morale, de tout bien ou de tout service, en cas de menace grave pour la défense nationale. Le projet de loi d'actualisation de cette LPM, présenté en avril 2026, va plus loin en créant un « *état d'alerte de sécurité nationale* »<sup>251</sup> qui permet à l'État de faire appel à des entreprises civiles via des mesures dérogatoires en deçà du seuil de mobilisation générale.<sup>252</sup>

<sup>251</sup> VIE-PUBLIQUE.FR. *Actualisation de la LPM 2024-2030 — État d'alerte de sécurité nationale* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/loi/302742-actualisation-lpm-2024-2030-etat-dalerte-de-securite-nationale>.

<sup>252</sup> LÉGIFRANCE. *Article L225-96 du code de commerce*.

La LPM 2024-2030 (loi du 1er août 2023) a institué, à son article 49, dans le cadre de « *l'économie de guerre* », une obligation de constitution de stocks stratégiques à la charge des entreprises titulaires de marchés de défense, assortie d'un droit de préemption de l'État sur la production industrielle<sup>253</sup>.

Cependant, ces cadres existants ne permettent pas la mise à disposition de manière automatique et rapide des entreprises civiles en cas de conséquences d'un conflit. Ces structures sont trop nombreuses, variées et changeantes. Or, ces entreprises sont disposées et témoignent d'une volonté de s'engager pour garantir la défense du territoire, et soutenir activement les opérations militaires françaises. L'étude Bpifrance Le Lab « *Aux armes, dirigeants ?* », publiée en octobre 2025 et fondée sur une enquête auprès de 1 700 dirigeants de start-up, PME et ETI françaises, constitue un état des lieux sur la disponibilité du tissu civil pour l'effort de défense. Selon cette étude, près d'une entreprise sur deux souhaite se développer vers le marché de la défense. Ce résultat met en évidence une volonté du tissu civil hors du secteur de la défense de s'investir dans des efforts de défense et de résilience nationale<sup>254</sup>.

## 2 - Un vivier de capacités civiles mobilisables au service des armées

Le soutien matériel aux opérations militaires prend trois formes complémentaires.

D'une part, certaines entreprises peuvent reconverter leur outil industriel pour répondre aux besoins des armées. Cette adaptation des industries à de nouveaux besoins a été observée en temps de crise, notamment lors du Covid-19. De nombreuses entreprises ont alors transformé leur outil de production pour produire des masques et du gel hydroalcoolique. Nous trouvons des grandes entreprises comme LVMH mais également de plus petites structures telles que la PME drômoise 1083, spécialisée dans la confection de jeans. Il serait ainsi pertinent de faire appel à la capacité de reconversion du tissu économique français. En cas de conflit de haute intensité sur le sol européen, une entreprise métallurgique, un transporteur routier, un imprimeur, un fabricant de

<sup>253</sup> LÉGIFRANCE. Article L. 151-3 du Code monétaire et financier.

<sup>254</sup> BPIFRANCE. *Aux armes, dirigeants ? Les PME et ETI françaises face à l'effort de défense* [en ligne]. Enquête, 8 octobre 2025. Disponible sur : <https://lelab.bpifrance.fr/storage/sites/31/2026/01/Aux-armes-dirigeants-PME-ETI-face-a-leffort-de-defense-October-2025.pdf>.

matières plastiques peuvent, en quelques semaines, devenir fournisseurs directs de l'effort de guerre. La DGA a elle-même identifié, dans le cadre d'ORION 26, des compétences civiles directement mobilisables : peinture industrielle, mécanique automobile, manutention, gestion d'entrepôts.

D'autre part, de nombreuses entreprises françaises travaillent déjà partiellement pour la défense ou développent des innovations duales. En effet, la Base Industrielle et Technologique de Défense regroupe neuf grands groupes industriels et environ 4 500 PME-ETI et start-ups.<sup>255</sup> Ces entreprises peuvent, en cas de crise, concentrer leurs activités sur le secteur de la défense. Lors de l'enquête du groupe de travail, deux chefs d'entreprise ont déclaré être prêts, en cas de conflit, à suspendre leur activité civile pour mettre l'ensemble de leurs capacités au service des forces armées. Ceux-ci acceptent ainsi de subordonner toute logique de rentabilité économique à l'impératif de la défense nationale. Cette posture dépasse la disponibilité à coopérer ponctuellement avec l'État, et traduit une acceptation explicite du sacrifice économique au nom d'un impératif supérieur. Ces dirigeants envisagent leur contribution à l'effort national comme un devoir relevant d'une logique civique, de leur fonction professionnelle. Ce positionnement met en évidence l'existence, au sein du tissu économique civil, d'acteurs dont l'esprit de défense est déjà pleinement intériorisé, et qui n'attendent pas de cadre légal contraignant pour se projeter dans un scénario de mobilisation. Il est ainsi nécessaire de donner à ces structures les outils (procédure, habilitations, contacts) pour transformer cette disponibilité en capacité opérationnelle.

D'autres enfin, comme l'a illustré ORION 2026, peuvent mettre leurs compétences civiles directement au service des armées sans transformer leur activité : un transporteur, un mécanicien ou un gestionnaire d'entrepôt n'a pas besoin de changer de métier pour contribuer à l'effort militaire. L'appel à des compétences civiles en cas de crise est particulièrement précieux, car elle permet de faire appel à la redondance du tissu industriel et économique national. En effet, un tissu dense de petites entreprises est structurellement plus résilient qu'un petit nombre de grandes installations, car la

---

<sup>255</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES. *L'industrie de défense française face aux grands chantiers de l'année 2025* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/actualites/industrie-defense-grands-chantiers-2025>.

destruction ou l'incapacitation d'un nœud ne paralyse pas l'ensemble du système. En 2022, 5,5 millions d'unités légales actives sont enregistrées dans le répertoire Sirene dans les secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce et des services. Parmi elles, 2,5 millions sont des sociétés, 1,8 million des micro-entrepreneurs et les 1,2 million restants sont des entreprises individuelles. Réparties sur l'ensemble du territoire, elles disposent de savoir-faire techniques spécialisés, d'une forte capacité d'innovation et d'une grande agilité. Une disruption ciblée peut dès lors être compensée par des centaines de prestataires régionaux.

### 3 - Le frein informationnel : un paradoxe structurel entre volonté d'engagement et absence d'interface

Malgré l'existence de nombreux dispositifs ayant pour objectif de mettre en lien les entreprises françaises et les armées, un frein d'ordre informationnel persiste. 73 % des entreprises ayant l'intention de développer leur chiffre d'affaires dans la défense, rencontrent des difficultés à se faire identifier par les donneurs d'ordre, et 49 % sont freinés par la complexité des procédures d'appels d'offres.<sup>256</sup> Ce chiffre illustre un paradoxe structurel majeur : les armées cherchent des entreprises civiles disponibles, les entreprises civiles souhaitent contribuer, mais les deux acteurs ne disposent pas des interfaces nécessaires pour se trouver.

L'ancien délégué général pour l'armement Emmanuel Chiva l'a reconnu lors d'une audition parlementaire en octobre 2025 : « *cette contraction (des effectifs de la DGA) nous a contraints à opter pour des contrats verticalisés via les grands groupes* »<sup>257</sup>, au détriment du ruissellement vers les PME et ETI hors BITD. Il en résulte que le donneur d'ordre militaire connaît ses 4 500 PME-ETI labellisées de la BITD, mais ignore l'existence et les capacités de milliers d'entreprises civiles potentiellement mobilisables dans les secteurs du transport, de la maintenance, de l'alimentation ou de la santé. Il est observé ainsi une asymétrie informationnelle double et croisée. Le donneur d'ordre militaire ne sait pas

<sup>256</sup> BPIFRANCE. *op. cit.*

<sup>257</sup> ASSEMBLÉE NATIONALE. *Compte rendu de la commission de la défense nationale et des forces armées* [en ligne]. Réunion du 17e législature, n° 013. Disponible sur : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/cion\\_def/l17cion\\_def2425013\\_compte-rendu](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/cion_def/l17cion_def2425013_compte-rendu).

quelles entreprises civiles sont mobilisables, dans quels délais, pour quels volumes. L'entreprise civile ne sait pas quels besoins existent, comment les signaler, à qui s'adresser, et à quel coût d'entrée. Cette double ignorance maintient un équilibre de sous-mobilisation qui n'est optimal pour aucun des deux acteurs.

La complexité des marchés de la défense et les circuits administratifs de la DGA limitent l'intégration fluide et directe des entreprises civiles dans le soutien aux opérations militaires. L'armée de Terre constitue, à cet égard, un acteur de premier plan pour fluidifier ces échanges. Elle dispose en effet d'un maillage territorial dense<sup>258</sup>, et entretient des contacts réguliers avec des entreprises aux compétences variées dans l'ensemble des territoires. Cette proximité géographique constitue un socle crucial des canaux d'échange directs avec les entreprises locales, permettant une mise en relation rapide entre les besoins exprimés et les offres disponibles.

Un constat ressort par ailleurs de l'enquête du groupe de travail auprès des chefs d'entreprise : si ces derniers identifient mal leurs interlocuteurs au sein de la DGA, des délégations régionales ou de l'Agence de l'innovation de défense, ils reconnaissent très clairement l'armée de Terre comme un interlocuteur naturel. Il apparaît que l'institution bénéficie à la fois d'une légitimité symbolique et d'une simplicité perçue de l'interlocuteur. En effet, près de neuf Français sur dix ont confiance dans l'armée (89 %, dont 41 % « *tout à fait* »)<sup>259</sup>. Ainsi, nos entretiens ont montré qu'une demande émanant d'une unité militaire est perçue comme plus urgente, plus légitime, potentiellement liée à des enjeux de sécurité nationale. Parallèlement, les dirigeants perçoivent la demande de manière plus concrète et simple que dans le cadre de la commande publique. En effet, 44 % des entreprises sondées dans le rapport BpiFrance identifient la complexité des appels d'offres comme frein à leur participation aux marchés de la défense. Dans ce cadre, le rôle de l'armée de Terre à travers l'intervention du Délégué militaire départemental

<sup>258</sup> MINISTÈRE DES ARMÉES. *L'Armée de Terre au cœur des territoires : les implantations nationales* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/terre/chef-detat-major-larmee-terre/vision-strategique-du-chef-detat-major-larmee-terre/armee-territoires/larmee#title-95097>.

<sup>259</sup> INSTITUT FRANÇAIS D'OPINION PUBLIQUE (IFOP). « Les Français et l'engagement patriotique ». *IFOP* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ifop.com/article/les-francais-et-lengagement-patriotique/>.

semble essentiel afin de permettre l'intégration des entreprises civiles aux efforts de soutien direct aux opérations militaires.

Les entreprises civiles peuvent ainsi être un outil central dans le soutien direct aux opérations militaires sur, et hors du territoire national. Cependant, les entreprises manquent de connaissance des besoins des forces et des modalités d'accès au secteur de la défense. Pourtant, leur intégration aux chaînes d'approvisionnement et au fonctionnement des forces présenterait de grands avantages en termes de résilience et de disponibilité sur le territoire.

### *B - Les entreprises civiles, acteurs indispensables au soutien de la population en cas de conflit*

#### 1 - Les entreprises civiles, pilier central de la résilience nationale

Un conflit de haute intensité engage la totalité des ressources nationales : productives, logistiques, sanitaires, énergétiques, alimentaires et symboliques. En cas de conflit sur le sol européen, les chaînes d'approvisionnement internationales seraient les premières fragilisées. La continuité de l'accès à l'alimentation, aux soins, à l'énergie et aux transports reposerait alors en grande partie sur des acteurs locaux. La Revue nationale stratégique 2025 appelle ainsi à faire « *des citoyens, et de la société civile en général, des acteurs à part entière de la cohésion en cas de crise majeure* »<sup>260</sup>. Elle fixe également explicitement parmi ses onze objectifs stratégiques la résilience nationale (OS2) et la préparation de

---

<sup>260</sup>SGDSN. *Revue nationale stratégique 2025. op. cit.*

La continuité de la vie de la Nation dépend de la préservation de 12 activités clés :



Illustration des 12 secteurs stratégiques selon la directive

l'économie à la guerre (OS3). En effet, la résilience nationale est un enjeu majeur afin de garantir la stabilité du front intérieur, un facteur primordial de la résistance du pays à une crise de longue durée tel qu'un conflit de haute intensité en Europe.

Le SGDSN dans sa Directive Générale Interministérielle relative à la Planification de défense et de sécurité nationale, indique que « *la continuité de la vie de la Nation dépend de la préservation de 12 activités clés* ». Ces activités clés désignent l'ensemble des activités dont l'interruption ou la dégradation significative menacerait directement la survie, la cohésion ou la souveraineté de la Nation, en portant atteinte aux besoins vitaux de la population, au fonctionnement de l'État ou à la capacité du pays à faire face à une crise majeure. Or, la stabilité du territoire en cas de conflit constitue un enjeu majeur de la défense nationale.

Parmi ces activités stratégiques, 6 sont assurées par des entreprises civiles : alimentation et eau, sanitaire, social et sociétal international, transports (civil), économie poste et communications (hors crypto/militaire), justice numérique (services IT civils). 3 autres peuvent également relever des fonctions d'entreprises civiles : sécurisation (selon le type), poste de communication et électroniques, et énergies. Les entreprises civiles sont ainsi des acteurs de premier plan pour assurer la continuité des activités de la nation et garantir sa stabilité en cas de conflit de haute intensité en Europe.

Les secteurs particulièrement sensibles sont d'ores et déjà intégrés au dispositif de sécurité des activités d'importance vitale<sup>261</sup>. Celui-ci permet d'inclure des entreprises civiles stratégiques dans la mise en œuvre de stratégies de sécurité nationale. Les entreprises concernées sont désignées comme opérateurs d'importance vitale (OIV) par le ministère coordonnateur du secteur, qui les sélectionne parmi ceux qui exploitent ou utilisent des installations indispensables à la vie de la Nation. Les OIV regroupent 12 secteurs d'activités répartis en 4 dominantes : Humaine (Alimentation, Gestion de l'eau, Santé), Régaliennne (Activités civiles de l'État, Activités judiciaires, Activités militaires de l'État), Économique (Energie, Finances, Transports) et Technologique (Communications électroniques, audiovisuel et information, Industrie, Espace et recherche). Aujourd'hui plus de 300 opérateurs désignés d'importance vitale (OIV) sont encadrés, préparés à des cas de rupture grâce à des sensibilisations et des Plans de Continuité d'activité mis à jour et pertinents.

Cependant, les entreprises assurant les activités désignées par le SGDSN comme nécessaires à la continuité de la vie de la Nation dépassent largement ces opérateurs. Le tissu économique français dispose de deux atouts majeurs qui en font des acteurs privilégiés afin d'assurer la stabilité de l'activité économique nationale et la continuité du mode de vie de la population française : la capillarité, et le facteur humain.

D'une part, les entreprises civiles françaises sont présentes dans les communes de toutes tailles, y compris les zones rurales qui peuvent devenir des zones de repli ou d'hébergement. La capillarité du tissu économique présente ainsi une force majeure dans le cadre d'un soutien aux besoins des populations civiles. En cas de rupture des grands axes de transport, ou de perturbation des approvisionnements en matériel de première nécessité sur le territoire national, une coopérative agricole, une pharmacie de proximité ou un réseau de distribution régional deviendraient des infrastructures de survie au sens propre. Elles constituent le tissu social des bassins de vie, et disposent d'une

<sup>261</sup> SECRETARIAT GENERAL DE LA DEFENSE ET DE LA SECURITE NATIONALE (SGDSN). *Présentation du dispositif SAIV (Secteurs d'activités d'importance vitale)* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.sgdsn.gouv.fr/files/files/Nos\\_missions/plaquette-saiv.pdf](https://www.sgdsn.gouv.fr/files/files/Nos_missions/plaquette-saiv.pdf).

connaissance et d'une compréhension des territoires utiles afin de garantir le maintien du mode de vie des citoyens.

D'autre part, les 16 millions de salariés des entreprises civiles françaises<sup>262</sup> sont des forces de soutien mobilisables en cas de déstabilisation du territoire national. Dans un conflit prolongé, le vivier civil est la seule source de main-d'œuvre qualifiée susceptible de compléter les efforts militaires concentrés sur les besoins primordiaux de défense nationale et d'assurer une présence dans les territoires. Ce tissu économique est structuré en quatre strates : 300 grandes entreprises occupent 28 % des salariés et contribuent à 32 % de la valeur ajoutée nationale ; 7 500 ETI représentent 26 % de l'emploi et 26 % de la VA ; 175 000 PME assurent 29 % de l'emploi et 23 % de la VA ; et près de 5 millions de microentreprises emploient 17 % des salariés et génèrent 19 % de la VA.<sup>263</sup> Cette profondeur démographique et professionnelle garantit un réservoir de main-d'œuvre critique partout sur le territoire pour remplacer le personnel manquant dans les services essentiels, multiplier les équipes d'urgence et saturer les secteurs en tension (énergie, transports, santé, alimentation). Cette quantité brute de force de travail assure une relève humaine permanente, indispensable pour maintenir la continuité des services à la population et permettre à la société de tenir dans la durée.

Le conflit ukrainien a par ailleurs montré la nécessité pour un pays d'être résilient et de savoir maintenir sa stabilité en temps de conflit. Il apparaît ainsi essentiel d'intégrer la participation des entreprises françaises dans le maintien des activités économiques et de l'approvisionnement des citoyens au cœur des réflexions pour la défense nationale.

## 2 - Des entreprises structurellement non préparées à leur rôle dans la résilience nationale

Les entretiens avec des chefs d'entreprises et acteurs des agences de développement mettent en évidence un manque de représentation et de compréhension des conséquences d'un conflit. La grande majorité des dirigeants d'entreprises civiles

<sup>262</sup> INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Statistiques sur la population, l'emploi et les entreprises* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8675639>.

<sup>263</sup> STRATÉGIE-PLAN.GOUV.FR. « Les ETI, fer de lance de l'économie française ». *France Stratégie* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/les-eti-fer-de-lance-de-leconomie-francaise>.

françaises n'a pas de représentation opérationnelle de ce que signifie contribuer à un effort de guerre.

La France n'a pas connu de conflit sur son territoire depuis 1945. Ce temps long de paix, a transformé la guerre en un concept abstrait, presque fictionnel. N'ayant aucun point de comparaison historique dans leur parcours, les dirigeants se représentent le risque à travers le prisme de la crise, un événement par définition transitoire, gérable et ponctuel, plutôt que comme une rupture de longue durée et plurisectorielle. Ainsi, les chefs d'entreprises ne disposent pas des moyens de se représenter les conséquences matérielles d'un conflit de haute intensité en Europe. Par conséquent, ces derniers, bien qu'ayant la volonté de participer à la résilience du territoire et de mettre à disposition leurs moyens pour assurer le soutien aux populations civiles, manquent de visibilité sur le rôle qu'ils pourraient avoir. S'ils connaissent précisément leurs propres moyens et imaginent des possibilités afin de les orienter vers le soutien aux populations civiles, ces dirigeants ne disposent pas d'une représentation claire de la réalité d'un conflit. Ce manque de familiarité avec le fait militaire les empêche de traduire leur volonté de coopérer en une planification opérationnelle et concrète de leurs ressources.

Il a pu être observé un déficit conceptuel similaire dans les chambre de commerce et d'industrie et les agences de développement territoriales. Ces structures montrent une volonté de participer à la phase d'identification des entreprises et de leurs moyens dans les territoires. Elles disposent en effet de bases de données exhaustives des entreprises de leur territoire, classées par secteur d'activité, taille et compétence. Cependant, elles manquent elles aussi de compréhension des besoins concrets des populations en cas de déstabilisation interne.

Il s'agit en d'autres termes d'une dissonance avec l'urgence de la possible venue prochaine d'un conflit de haute intensité, qui se manifeste concrètement dans les entreprises par plusieurs lacunes :

- L'absence quasi-générale de plans de continuité d'activité (PCA) intégrant un scénario de conflit armé met en évidence la non prise en compte du risque de conflit. Les PCA existants prévoient généralement une pandémie, une

cyberattaque ou une catastrophe naturelle, rarement une guerre. Les dirigeants n'intègrent pas les caractéristiques d'une guerre, notamment la simultanéité des chocs (coupures d'énergie, ruptures de communication, indisponibilité des transports) et leur persistance dans le temps. Un PCA « *temps de paix* » cherche à revenir à la normale ; un PCA « *temps de guerre* » devrait apprendre à fonctionner durablement en mode dégradé.

- L'ignorance des dispositifs légaux de réquisition et de leurs implications juridiques montre le manque de préparation des directions générales face à la perspective de voir leurs stocks, leurs infrastructures ou leurs personnels réorientés d'office par décret, ou par nécessité, sans capacité d'anticipation organisationnelle.
- La sous-estimation systématique de la dépendance aux chaînes d'approvisionnement internationales potentiellement interrompues en cas de conflit illustre l'illusion de la résilience globale des flux. Nourris par la logique des flux tendus et de l'optimisation des coûts, les chefs d'entreprises peinent à concevoir la rupture brutale et définitive de routes commerciales entières.
- Enfin, l'absence de référents « *défense* » dans les organigrammes des directions générales matérialise ce cloisonnement étanche entre le monde économique et les réalités régaliennes. Faute d'un traducteur capable de transposer les enjeux de défense en directives opérationnelles pour l'entreprise, celle-ci est incapable de mettre en place des mesures de protection concrètes.

Pourtant, les attaques hybrides<sup>264</sup> visant les entreprises de tous secteurs ainsi que les institutions desquelles elles peuvent dépendent, sont en augmentation. Au cours de l'année 2025, l'ANSSI a traité, avec différents niveaux de mobilisation, 3 586 événements de sécurité. Les entreprises françaises constituent donc des cibles de choix pour des

<sup>264</sup> Celles-ci désignent généralement des activités préjudiciables coordonnées qui sont planifiées et menées dans une intention malveillante. Elles visent à porter atteinte à une cible, telle qu'un État ou une institution, par divers moyens, souvent combinés. Ces moyens peuvent comprendre la manipulation de l'information, les cyberattaques, l'influence économique ou la coercition, les manœuvres politiques occultes, la diplomatie coercitive ou les menaces d'emploi de la force militaire. Disponible sur : <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/hybrid-threats/#:~:text=Les%20menaces%20hybrides%20d%C3%A9signent%20g%C3%A9n%C3%A9ralement,par%20divers%20moyens%2C%20souvent%20combin%C3%A9s.>

adversaires cherchant à déstabiliser l'économie nationale sans engager de moyens militaires directs.

### 3 - L'armée de Terre, interlocuteur privilégié des entreprises civiles pour structurer la résilience territoriale

Plusieurs chefs d'entreprises interrogés affirment que L'armée de Terre a un intérêt stratégique à se positionner comme l'interlocuteur privilégié des entreprises civiles sur les questions de résilience et de défense nationale. Elle est la seule institution à combiner une culture opérationnelle de la continuité en situation dégradée et une légitimité symbolique sur les questions de défense.

C'est dans ce cadre que l'armée de Terre apparaît comme l'interlocuteur naturel pour sensibiliser les entreprises à leur rôle dans la résilience nationale. Il est donc ici question de culture opérationnelle de la continuité en situation dégradée. L'armée de Terre fonde sa doctrine sur le principe de rusticité et l'acceptation de l'imprévu. Elle met en avant l'aptitude à durer sous les chocs et à commander au milieu du chaos. Cette expertise offre aux dirigeants civils un modèle pour réorganiser leurs structures en décentralisant leurs processus de décision, et en acceptant la perte temporaire d'outils.

Par ailleurs, l'armée de Terre incarne une figure d'autorité morale, associée dans l'imaginaire collectif au sacrifice, à la protection et à la continuité de la Nation. Ce registre symbolique est décisif car il transforme la préparation à la crise en un engagement volontaire plutôt qu'en une contrainte subie. Les dispositifs de gestion de crises dépendent majoritairement de contraintes réglementaires de conformité administrative. L'intervention de l'armée de Terre brise cette logique managériale traditionnelle en faisant de la gestion des crises un objet de responsabilité et non de conformité. L'armée de Terre agit comme un générateur de sens, ce qui amplifie l'engagement des entreprises.

Les entretiens menés dans le cadre de cette étude démontrent une sensibilité globale des entreprises des secteurs stratégiques aux enjeux de défense nationale et une volonté de contribuer à la sensibilisation des salariés. Au-delà de leur investissement pour les besoins de la défense, les entreprises semblent vouloir s'investir pour garantir le bien-

être de leurs salariés, dans le cadre de contraintes matérielles économiques et morales. On observe en effet une convergence entre la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la sécurité nationale

### *C - Soutien moral à la population à travers la conservation des liens sociaux en entreprise et avec les entreprises*

1 - Le maintien de l'activité économique civile comme facteur de cohésion et de moral collectif

« En cas de crise majeure, notamment d'un conflit de haute intensité sur le sol européen, la continuité de notre mode de vie est une priorité pour tenir dans la durée. »<sup>265</sup>

Ici, le SGDSN élargit la définition de la résilience. L'enjeu n'est plus de garantir le maintien des activités essentielles à la survie des citoyens et le fonctionnement des pouvoirs publics, mais d'assurer un mode de vie « socialement acceptable »<sup>266</sup>. Cyril Tarquinio, Professeur de psychologie clinique, Université de Lorraine, rappelle que les situations extrêmes « font voler en éclats les repères et cadres de références »<sup>267</sup> des populations. Celle-ci a alors besoin de retrouver des repères symboliques, ou concrets, qui mettent en évidence la résistance de la nation. La sociologie du conflit établit que la résilience d'une société en guerre dépend autant de ses conditions matérielles de survie que de son état moral collectif. La continuité du mode de vie permet ainsi le maintien des forces morales, essentielles à la résistance du pays en cas de conflit de haute intensité en Europe.

Or le maintien du mode de vie des citoyens passe en majorité par ses interactions avec le tissu économique civil. Celui-ci a la charge d'assurer la continuité des services du quotidien : l'approvisionnement en biens essentiels, l'accès aux soins, le fonctionnement des transports, la poursuite de l'activité scolaire et professionnelle. Par ailleurs, les entreprises civiles remplissent des missions quotidiennes qui constituent les habitudes

<sup>265</sup> SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE (SGDSN). *Collectivités territoriales, mieux connaître la stratégie nationale de résilience* [en ligne]. Premier ministre, 2025.

<sup>266</sup> SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE (SGDSN). *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* [en ligne]. Paris, La Documentation française, 2008.

<sup>267</sup> « Traumatismes en zone de guerre : l'impact des situations extrêmes sur le psychisme ». *The Conversation* [en ligne], 2024. Disponible sur : <https://theconversation.com/traumatismes-en-zone-de-guerre-limpact-des-situations-extrêmes-sur-le-psychisme-228326>.

de vie des citoyens français. Ce que les entreprises font concrètement : verser les salaires, honorer les commandes, maintenir les services, constitue un signal puissant de normalité institutionnelle. Autrement dit : une entreprise qui continue de fonctionner malgré les perturbations économiques liées au conflit, rassure implicitement ses salariés, ses clients et son territoire. Dès lors, il est essentiel de mettre les entreprises civiles au cœur des enjeux de maintien des forces morales. Une entreprise qui continue de fonctionner malgré les perturbations envoie un signal puissant de stabilité à ses salariés, à ses clients et à son territoire. À l'inverse, l'effondrement de l'activité économique locale produit un sentiment d'abandon qui érode la volonté de résistance bien plus sûrement que les destructions matérielles. Maintenir les entreprises en activité, même partiellement, était autant une décision stratégique qu'une nécessité productive.

De plus, les entreprises assurent le maintien des liens sociaux et contribuent à maintenir la cohésion psychologique du pays. Structures de socialisation primaires, les entreprises offrent des moments collectifs propres à leur fonctionnement : réunions, cérémonies, événements internes, etc. Venir travailler, interagir avec ses collègues et poursuivre une mission collective offre une stabilité dans un contexte anxiogène de conflit. Les études sur la santé mentale démontrent qu'en cas de crises, une baisse du lien social par un bouleversement des activités sociales et professionnelles quotidiennes, engendre une hausse de l'isolement social et une déstructuration des routines collectives. Ces mécanismes affectent négativement la santé mentale en causant une augmentation du stress et de l'anxiété<sup>268</sup>. Dès lors, en maintenant le lien social et la continuité des routines collectives, l'entreprise dépasse sa fonction économique pour devenir un pivot de la résilience psychologique nationale, et du soutien des forces morales. Or, cette résilience psychologique nationale constitue une condition essentielle au maintien de l'effort de guerre. Dans l'hypothèse d'un engagement de l'armée de Terre sur un front européen, les soldats projetés doivent pouvoir compter sur le soutien moral de la population demeurée à l'arrière. À l'inverse, une société fragilisée par une dégradation du tissu économique et social risquerait d'affaiblir ce soutien. Les militaires seraient alors confrontés à la

<sup>268</sup>DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ÉTUDES ET DES STATISTIQUES (DREES). *5e rapport de l'Observatoire National du Suicide (ONS)* [en ligne], octobre 2022. Disponible sur : [https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-10/ONS5\\_MAJ.pdf](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-10/ONS5_MAJ.pdf).

perspective de savoir leurs familles exposées à d'importantes difficultés économiques et sociales, ce qui pourrait peser sur leur moral et, par extension, sur la capacité de la nation à soutenir durablement son engagement.

## 2 - L'entreprise comme espace privilégié de diffusion de l'esprit de défense

Les entreprises civiles sont des acteurs de la socialisation secondaire. A ce titre, elles sont des organisations ayant la capacité de modifier les perceptions et les attitudes de l'individu. En effet, 80 % des salariés déclarent que le travail développe leur sociabilité<sup>269</sup>. L'entreprise est ainsi un espace idéal de transmission des valeurs collectives. Or la défense nationale est précisément une valeur qui repose sur la conviction partagée que certains biens communs comme la liberté, l'intégrité du territoire, la continuité de l'État, méritent un engagement. Dès lors, l'entreprise est un espace stratégique à investir pour diffuser l'esprit de défense.

Selon l'institut Montaigne : « *Loin de s'en désintéresser, les entreprises gagneraient donc à se penser comme un relai de l'esprit de défense, en particulier à destination de leurs salariés, ne serait-ce que dans leur intérêt de moyen terme.* »<sup>270</sup>

L'entreprise est un lieu privilégié de propagation de l'esprit de défense car elle constitue un espace de confiance, et qu'elle facilite le partage d'expérience. Dans un contexte de conflictualité hybride, dans laquelle on peut observer des mécanismes de désinformation et une défiance vis-à-vis de la communication descendante de l'État, l'information transmise dans les cercles de confiance, tels que les instances de socialisation secondaire sont particulièrement structurantes pour l'individu. C'est dans ce cadre de confiance que dirigeant exerce une autorité et une influence sociale que ni l'État ni l'armée ne peuvent reproduire à cette échelle. En effet, celui-ci se place auprès de ses employés comme un leader d'opinion<sup>271</sup>. Ce dernier influence les opinions et les comportements de son cercle, en bénéficiant d'une crédibilité et d'une légitimité sociale que les médias traditionnels

<sup>269</sup>BVA XSIGHT. *La place du travail dans la vie des salariés* [en ligne]. Enquête BVA, 2019. Disponible sur : <https://www.bva-xsight.com/sondages/place-travail-vie-salaries/>.

<sup>270</sup> INSTITUT MONTAIGNE. *L'esprit de défense : l'affaire de tous* [en ligne]. Note de l'Institut Montaigne, 2021. Disponible sur : <https://institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/esprit-de-defense-laffaire-de-tous-note.pdf>.

<sup>271</sup>KATZ, Elihu, & LAZARFELD, Paul. *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Free Press, 1955.

n'ont pas. Cette crédibilité est accentuée par les facteurs d'autorité charismatique et rationnelle-légale<sup>272</sup>, qui se renforcent mutuellement : l'autorité charismatique suscite l'adhésion affective de ses collaborateurs, et l'autorité rationnelle-légale ancre sa parole dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, quand un PDG de PME explique à ses 50 salariés l'importance de faciliter les congés de réserve, ou quand il arbore publiquement son soutien à un déploiement, il influence des individus en situation de confiance professionnelle.

En deuxième lieu, la présence de réservistes dans les équipes est elle-même un vecteur de transmission, par le partage d'expérience. En effet, le récit d'un pair crée une proximité cognitive qui permet à l'individu de s'identifier au message. Dans ce but, la Réserve citoyenne constitue un relais des valeurs militaires et de l'esprit de défense dans le monde civil, et trouve un cadre particulier d'expression en entreprise. Ces réservistes citoyens sont des dirigeants, des experts, des cadres qui appartiennent simultanément au monde économique et à l'institution militaire. Leur présence en entreprise permet de créer une porosité entre les deux mondes. Ils portent alors, au sein des entreprises, un discours de sensibilisation particulier en partageant leurs expériences et les motivations de leur engagement, que l'armée ne peut pas délivrer par voie descendante. Les anciens militaires à la diffusion de l'esprit de défense et à la compréhension des structures militaires.

Enfin, les entreprises civiles peuvent constituer en elles-mêmes un vecteur de diffusion de l'esprit de défense auprès de la population. En effet, elles sont des acteurs qui influencent l'opinion publique. Leur soutien à leurs réservistes et leur proximité avec les institutions de défense du territoire, contribue à rendre visible, dans l'espace civil, l'importance de l'esprit de défense et de la prise en compte des enjeux de défense nationale. Cette généralisation produirait alors un effet d'entraînement systémique : en se standardisant au sein du tissu entrepreneurial, la prise en compte de la défense nationale se normalise dans l'esprit collectif, garantissant ainsi sa diffusion fluide, organique et durable auprès de l'ensemble de la population.

---

<sup>272</sup> WEBER, Max. *Le Savant et le Politique*. 1919 (rééd. Paris, Plon, 1959).

Investir l'entreprise comme espace de diffusion de l'esprit de défense, c'est donc agir simultanément sur trois registres : la diffusion de l'esprit de défense comme valeur citoyenne normale, le partage des engagements et des valeurs de l'armée, et le facteur symbolique du soutien aux forces armées.

En cas de conflit de haute intensité sur le sol européen, la continuité des activités nationales constitue une condition *sine qua non* de la résistance dans la durée. Les déstabilisations matérielles, opérationnelles et morales étant permanentes, les armées ne peuvent tenir seules : elles ont structurellement besoin de s'appuyer sur le tissu économique civil. À cet égard, les entreprises civiles s'imposent comme des acteurs décisifs à trois niveaux :

- D'une part, leur agilité et leur capacité de reconversion leur permettent d'apporter un soutien direct aux opérations militaires. En étant guidées par l'armée, le tissu économique et industriel civil a la capacité de répondre aux besoins en compétences et en capacité des forces.
- D'autre part, leur capillarité territoriale et leur maîtrise des secteurs stratégiques composant les activités du quotidien en font les garantes de la résilience nationale, érigée en objectif stratégique explicite par la Revue nationale stratégique.
- Enfin, en maintenant l'activité économique malgré les perturbations, elles contribuent au maintien des forces morales de la population. Or, le maintien des forces morales et la diffusion de l'esprit de défense sont des facteurs déterminants dans la résistance d'une nation en guerre.

L'armée de Terre dispose d'un rôle stratégique pour bénéficier de ces capacités. En effet, les entreprises civiles se heurtent à un manque d'information sur les modalités de leur participation à un effort de guerre. On observe ainsi une distance culturelle persistante entre le monde économique et les réalités de la défense, et une asymétrie informationnelle entre les besoins militaires et les offres civiles. Dotée d'une légitimité à la fois technique et symbolique, et d'un ancrage territorial de premier ordre, l'armée de Terre est identifiée par les acteurs de l'économie civile comme un interlocuteur naturel.

C'est donc à elle qu'il revient de transformer le potentiel des entreprises civiles en capacité opérationnelle.

Préparer la France à un conflit de haute intensité ne peut se réduire à renforcer la BITD ou à accroître les budgets d'armement. Cela implique d'ancrer la culture de défense au cœur du tissu économique civil, là où se jouent, au quotidien, la cohésion nationale et la volonté de résistance d'une société.



## RECOMMANDATIONS

---

Les analyses développées au fil des deux axes précédents convergent vers un constat sans équivoque : la mobilisation de la société française en soutien d'un engagement militaire de haute intensité ne saurait résulter d'une improvisation conjoncturelle. Elle suppose, au contraire, un effort délibéré, structuré et anticipé, engagé dès le temps de paix, pour construire les conditions humaines, morales et matérielles d'une résilience nationale durable. C'est précisément l'objet des recommandations qui suivent.

Articulées autour des deux axes du présent rapport, ces recommandations s'adressent en premier lieu à l'armée de Terre, dont la position d'interface avec la société civile lui confère une responsabilité particulière dans l'animation de l'esprit de défense national. Elles s'inscrivent dans l'horizon temporel contraint identifié par la Revue nationale stratégique, cinq ans, et ont été conçues pour être opérationnalisables à court terme, sans attendre une hypothétique réforme d'ensemble des dispositifs existants. Leur ambition commune est de faire de la population civile non plus un simple objet de protection, mais un acteur à part entière de la puissance militaire française.

### **Axe I - Renforcer la communication des initiatives économiques soutenant l'armée de Terre**

La France fait face à un décalage croissant entre la volonté des citoyens et des entreprises de contribuer à la Défense Nationale et la capacité à transformer cet engagement en soutien concret. Il a été constaté un manque d'investissement financier, fragilisant la souveraineté de la BITD, ainsi qu'une insuffisante intégration des entreprises civiles dans la résilience nationale. Cette situation crée un risque de dépendance stratégique, d'influence étrangère et de préparation inadaptée aux exigences d'un conflit de haute intensité.

Ce premier axe comprend deux recommandations, dont l'objectif commun est la valorisation des initiatives économiques du monde civil, afin d'en révéler les bénéfices à

la population française qui y adhérerait donc de manière plus large et plus efficace. Cette mobilisation accrue ferait de ces initiatives économiques un réel pilier de l'armée de Terre. La première recommandation porte sur le renforcement de l'investissement du citoyen français dans la Défense ; la seconde encourage au renforcement du lien entre l'armée et les entreprises civiles qui pourraient matériellement soutenir le monde militaire et garantir la résilience du territoire national.

**Recommandation n°1 : Renforcer la communication des dispositifs d'investissement dédiés aux entreprises soutenant l'armée de Terre**

Il a été démontré dans notre rapport que le Français moyen investit peu, privilégiant une épargne sans risque, se tournant principalement vers le livret A. L'une des principales raisons évoquées est l'insuffisance de moyens financiers. Les nouveaux dispositifs tels que le fonds Bpifrance Défense, les ETF DEFS et GUARD, ou encore la plate-forme boursière Lise, pourraient davantage soutenir la BITD si la population était mieux sensibilisée à leur existence et leur accessibilité, et formée à leur utilisation. Le rôle de l'armée de Terre nous semble ici primordial et nous l'envisageons à travers des collaborations effectuées avec différents acteurs.

**Collaboration avec les banques pour sensibiliser les conseillers bancaires : « Formation Vauban-Investissements »**

Ces collaborations auraient pour but de sensibiliser et de former les conseillers bancaires aux dispositifs d'investissement cités ci-dessus. Rappelons en effet que plus de 60 % des Français déclarent suivre l'avis de leur conseiller bancaire en matière d'épargne. Ainsi sensibilisés et formés aux produits d'investissement dans la Défense et à leur importance, ces professionnels les présenteraient et les proposeraient aux particuliers. Si cette action est effectuée de manière massive, les ménages, qu'ils soient peu ou davantage éduqués à l'investissement ou aux questions de Défense, pourront apporter un réel soutien financier aux entreprises de la BITD.

Pour ce faire, nous conseillons à l'armée de Terre de prendre attache avec le Service du Commissariat des Armées (SCA) afin qu'il se rapproche, par exemple, de BNP Paribas,

dont l'ouverture au secteur de la Défense s'intensifie, notamment via ses nouveaux produits d'investissement présentés dans ce rapport. Plus précisément, pourraient être contactés, par exemple, le service de *La Banque commerciale de BNP Paribas en France*, qui supervise l'ensemble des agences bancaires sur le territoire national et propose déjà de nombreux modules de formation pour les conseillers bancaires, ou encore la *B-School by BNP Paribas*, centre de formation interne de la banque. De telles prises de contact pourraient permettre l'intervention du Service de Commissariat des Armées dans un module de formation, afin de sensibiliser les conseillers et futurs conseillers bancaires à l'importance de l'investissement dans la Défense et aux dispositifs à présenter à leurs clients. Enfin, si ces actions se révèlent satisfaisantes, leur champ d'application pourra être élargi aux autres banques, telles que le Crédit Agricole, voire aux banques locales.

### **Collaboration avec les revues et podcasts économiques et ceux de Défense : « Dispositif Estafette »**

Inciter le ministère des Armées à effectuer des partenariats avec les revues économiques et les revues de Défense les plus accessibles au grand public, permettrait de voir augmenter le nombre d'articles de presse présentant les dispositifs d'investissement dans la Défense. Ces revues sont respectivement lues par des millions de français chaque mois et la mise en place d'articles encourageant à l'investissement dans la Défense aurait un impact particulièrement important pour le grand public. Il est à préciser que ces articles alimenteront automatiquement la base de données du web, et que les assistants en intelligence artificielle, tels que ChatGPT, Le Chat, Claude, etc., largement utilisés par la population pour des questions de type « *comment investir* », se chargeront de valoriser ces dispositifs et d'encourager leur utilisation. Nous espérons, par ailleurs, que grâce à une telle collaboration, le lien entre la presse économique et financière et l'armée sera renforcé.

Pour mettre en place cette action, nous conseillons un rapprochement avec les revues *Capital*, *Challenge*, *le Particulier*, *Les Échos* ou encore *La Tribune* pour les revues économiques, et *Conflits*, *Diplomatie*, *DSI* et/ou *Carto* pour les journaux dédiés à la Défense. En ce qui concerne les revues d'économie, nous déconseillons une fréquence

élevée d'articles, de peur que les journaux ne soient critiqués et accusés de propagande au profit de l'armée. En revanche, proposer un numéro où le sujet de l'investissement dans la Défense est placé en "une" nous semble pertinent.

Enfin, si les retours des revues s'avèrent positifs à la suite des publications des numéros, il sera opportun d'étendre le champ de l'action à des journaux plus généraux et d'actualités, tels que le Figaro ou encore Libération.

### **Collaboration avec des chaînes de podcasts : « Dispositif Vigie-Eco »**

Élargir la liste des collaborations aux chaînes de podcasts, en demandant la création d'épisodes dédiés à l'investissement dans la Défense permettant également une grande sensibilisation du public. Là encore, certains podcasts touchent respectivement plusieurs dizaines de milliers d'auditeurs par épisode et ce, particulièrement la jeune génération.

En premier lieu, nous proposons d'inciter le ministère des Armées à commander un épisode au Podcast *Le Collimateur*. Animé par Alexandre Jubelin, ce podcast est soutenu par le ministère lui-même et par l'Institut Français des Relations Internationales. À l'heure actuelle, il rassemble près de vingt mille auditeurs par épisode et n'a aucune publication dédiée à l'investissement dans la Défense.

Si l'opération est réalisable, nous encourageons alors à la réitérer auprès d'autres chaînes, telles que *Défense Zone*, mais également avec celles vulgarisant l'économie, telles que *The Economist*, *La Martingale* ou encore *Splash*.

**Recommandation n°2 : Faciliter l'engagement des entreprises civiles dans l'effort de défense par une plate-forme d'information et de qualification : « Plate-forme Colbert-Guerre »**

La présente recommandation vise à pallier le manque d'implication des entreprises civiles dans le monde militaire. Nous proposons de créer un site web interactif permettant aux entreprises de qualifier leurs compétences et ressources, et d'identifier les secteurs dans lesquels elles peuvent apporter un soutien à un effort de guerre. Adossée aux travaux de

l'armée de Terre et du SGDSN sur les besoins des populations en temps de crise, cette plate-forme a vocation à fluidifier la transmission d'information entre le tissu économique civil et l'institution militaire. En effet, la grande majorité des dirigeants d'entreprises civiles françaises ne dispose pas d'une représentation opérationnelle de ce que signifie contribuer à un effort de guerre, et ne dispose donc ni des connaissances ni des interlocuteurs capables de les orienter dans une démarche d'engagement. Selon l'étude Bpifrance Le Lab « *Aux armes, dirigeants ?* », près d'une entreprise sur deux souhaite se développer vers le marché de la défense, ce qui révèle une volonté du secteur civil, hors industrie de défense, de s'investir dans des efforts de défense et de résilience nationale. Les entreprises rencontrées dans le cadre de ce rapport ont par ailleurs confirmé leur disponibilité à mobiliser l'ensemble de leurs ressources au soutien de la population en cas de crise majeure, notamment un conflit en Europe. Cet engagement dépasse la seule production matérielle pour l'industrie de défense et le soutien opérationnel des forces : il s'étend aux secteurs de la santé, de l'approvisionnement et du soutien moral. Les entreprises françaises civiles constituent donc des acteurs susceptibles d'être mobilisés activement lors d'un conflit, mais également en amont, afin de préparer la population à un état de guerre et de garantir la résilience nationale. Dans ce cadre, l'armée de Terre dispose d'une légitimité à la fois symbolique et pratique : elle est la seule institution à combiner une culture opérationnelle de la continuité en situation dégradée et une légitimité reconnue sur les questions de défense. Il paraît ainsi pertinent qu'elle soit à l'initiative de l'information des entreprises civiles.

La mise en œuvre de cette recommandation repose sur plusieurs actions complémentaires et séquencées. Dans un premier temps, le développement de la plate-forme devra être piloté par le ministère des Armées en partenariat avec les ministères en charge des secteurs stratégiques concernés, tels que la santé, le transport, l'approvisionnement. Cela permettra d'assurer la cohérence interministérielle du dispositif et la fiabilité des informations transmises aux entreprises. La plate-forme devra proposer un parcours de qualification simple et structuré : à partir d'un questionnaire sur leurs activités, capacités logistiques, ressources humaines et matérielles, les entreprises se verront orienter vers les secteurs dans lesquels leur contribution serait la plus

pertinente en situation de crise. Ce mécanisme d'auto-qualification permettra à l'armée de Terre de disposer d'une cartographie actualisée du potentiel civil mobilisable sur le territoire. Dans un second temps, la plate-forme devra faire l'objet d'une campagne de communication ciblée, diffusée auprès des chambres de commerce et d'industrie, des associations de développement économique territorial et des fédérations professionnelles. Cette campagne devra également être relayée par la Direction générale des Entreprises et les ministères partenaires, afin d'en garantir la portée nationale. Enfin, pour transformer la mise en relation en engagement concret, des référents clairement identifiés devront être désignés afin de répondre aux sollicitations des entreprises et de coordonner leur implication, tant en amont que lors d'une situation de crise. Le délégué militaire départemental constitue à cet égard un interlocuteur local pertinent, ancré dans le territoire et disposant d'une visibilité sur le tissu économique local. Lorsque la proximité géographique le permet, une communication directe entre un régiment et les entreprises environnantes pourra également être encouragée, favorisant ainsi des partenariats opérationnels de terrain. En termes d'indicateurs de suivi, le nombre d'entreprises inscrites sur la plate-forme, le taux de complétion du parcours de qualification et le nombre de mises en relation abouties avec un référent militaire constitueront des indicateurs tangibles pour évaluer l'efficacité du dispositif dans le temps.

## **Axe II - Sensibiliser la population à la communication en contexte de guerre**

La France est confrontée à un déficit de culture de défense qui crée un écart croissant entre la réalité des conflits contemporains et leur perception par la population. Il a été constaté une méconnaissance des conséquences matérielles d'un conflit de haute intensité, une préparation insuffisante des acteurs civils et économiques, ainsi qu'une forte vulnérabilité aux campagnes de désinformation. Dans un contexte de guerre hybride, cette situation constitue un risque stratégique majeur : la population française d'ici 2030 pourrait être suffisamment peu habituée aux réalités du terrain et aux techniques de désinformation pour voir ses forces morales sapées en cas de conflit de haute intensité, et ce dès les premières pertes françaises qui pourraient être une surprise.

Cet axe propose donc de concevoir un outil pédago-ludique de sensibilisation à la désinformation, d'en assurer la diffusion auprès des publics les plus exposés grâce aux réseaux sociaux, puis d'inscrire cette action dans la durée au moyen de partenariats avec des influenceurs.

**Recommandation n°1 : Campagnes de sensibilisation à la désinformation : « Campagne Antidinfox »**

Afin de renforcer la résilience nationale face aux opérations de désinformation et aux stratégies hybrides de déstabilisation, il est proposé de développer un nouveau type de campagne de sensibilisation à la désinformation à destination des publics les plus exposés aux manipulations informationnelles. Cette campagne ciblerait les 25-44 ans de type CSP (catégorie socioprofessionnelle inférieure) en situation de précarité économique et faiblement diplômés (vendeurs en magasin, auxiliaires ambulanciers, auxiliaires de vie, barmen, ouvriers polyvalents, hôtes d'accueil, grutiers, plombiers, chauffeurs routiers, éboueurs, etc.), qui s'informent principalement sur les réseaux sociaux et manifestent une forte défiance à l'égard des journalistes, des scientifiques et des professeurs. Selon l'Arcom, ce groupe représente environ 22 % de la population française, soit près de 15 millions de personnes. Afin de sensibiliser efficacement cette cible particulièrement large, la campagne prendrait la forme d'une exposition préventive aux campagnes de désinformation les plus fréquentes, notamment celles portant sur la santé, la menace russe et la politique nationale française, les 3 thématiques les plus affectées par la désinformation actuellement, mais également sur les campagnes de désinformation visant l'armée de Terre. En effet, dans un futur hypothétique où la France déploie ses soldats à l'étranger dans un conflit de haute intensité, l'armée de Terre pourra en effet être victime de désinformation massive. Pourrait alors être attaquée la légitimité des actions de l'armée de Terre (Charnier de Gossi), ses capacités opérationnelles véritables (Revendications de destructions de matériel invérifiables lors de la guerre en Ukraine), le moral et les valeurs de ses soldats et leur cohésion interne (Légion étrangère accusée d'être composée de mercenaires), l'utilité de ses déploiements (désinformation sur l'utilité de l'opération Barkhane), ou encore la situation véritable du front et de la situation

diplomatique (*Deepfake* en 2022 de Zelensky demandant à déposer les armes). Contrairement aux approches traditionnelles de vérification des faits (« *fact-checking* »), qui interviennent une fois qu'une fausse information a déjà commencé à se diffuser, cette campagne reposerait sur une logique préventive comparable à celle d'une vaccination. Elle viserait à sensibiliser les individus aux mécanismes de la désinformation et aux techniques de persuasion employées par des acteurs malveillants avant même qu'ils n'y soient confrontés. À plus long terme, cette campagne, appelée à être déployée de manière cyclique, contribuerait à réduire la vulnérabilité de la société aux opérations de guerre cognitive, à préserver la cohésion nationale et à limiter les opportunités d'exploitation des fractures sociales par des puissances hostiles cherchant à affaiblir la capacité de résistance de la Nation.

Concrètement, cette campagne d'exposition préventive se déploierait en trois phases. Une première phase serait consacrée à la conception d'un jeu de société pédago-ludique de type *serious game*. Une deuxième phase viserait à faire connaître le dispositif auprès du public cible grâce à sa diffusion et à sa viralisation sur les réseaux sociaux. Enfin, une troisième phase, inscrite dans le temps long et renouvelée de manière cyclique, reposerait sur des partenariats avec des influenceurs afin d'entretenir la sensibilisation du public. Lors de la première phase, les *wargamers* de l'armée de Terre, notamment au sein du Commandement du Combat Futur, concevraient un jeu de société pédago-ludique destiné aux influenceurs ainsi qu'aux publics ciblés par la campagne. L'objectif serait de rendre les participants acteurs de leur sensibilisation plutôt que simples récepteurs d'un message, afin de favoriser l'apprentissage et l'appropriation des bonnes pratiques face à la désinformation. Le contenu du jeu porterait principalement sur les désinformations relatives à la santé, à la menace russe et à la politique nationale française. Il pourrait s'inspirer fortement du serious game numérique « *Bad News - Play the Fake News Game* », souvent présenté comme un « *fake news vaccine* ». Une version numérique du jeu, potentiellement plus virale, pourrait être développée si des moyens supplémentaires étaient alloués au projet. La deuxième phase consisterait à établir des contacts avec des influenceurs présents sur les plate-formes où la désinformation est la plus répandue, notamment TikTok, Facebook et Twitter/X. Les services de communication

de l'armée de Terre pourraient s'appuyer sur l'expertise d'agences de communication travaillant pour l'État afin d'identifier les profils les plus pertinents pour atteindre le public cible. À titre indicatif, il pourrait être envisagé de nouer des partenariats avec une dizaine de macro-influenceurs (plus de 500 000 abonnés) ainsi qu'avec plus d'une trentaine de créateurs de contenu de taille intermédiaire afin de couvrir une part significative de la population visée. Dans le cadre de cette première prise de contact, les influenceurs identifiés pourraient recevoir un exemplaire du jeu de société ainsi qu'une invitation, présentée comme exclusive, à une conférence militaire consacrée aux enjeux de la désinformation. Cette démarche serait complétée par le lancement, sur les réseaux sociaux de l'armée de Terre, d'un challenge viral destiné au public cible. Ce challenge, directement lié au jeu, pourrait notamment permettre de remporter des exemplaires gratuits en récompensant les utilisateurs ayant le plus partagé les publications associées. Cette deuxième phase devrait permettre d'identifier les influenceurs les plus fiables et les plus motivés pour s'engager dans un partenariat de long terme avec l'armée de Terre, notamment en relayant sur leurs propres canaux le challenge viral et les contenus diffusés sur TikTok, Facebook et Twitter/X. Une agence de communication pourrait utilement accompagner la définition et la mise en œuvre de ces partenariats. Enfin, lors de la troisième phase, inscrite dans la durée, les réseaux sociaux de l'armée de Terre pourraient diffuser à chaque trimestre une vidéo virale de désinformation reproduisant les codes narratifs de la menace russe, accompagnée d'un décryptage détaillé des mécanismes de manipulation employés. Cette séquence constituerait une nouvelle occasion de promouvoir le jeu, qui serait accessible dans les magasins de jeux de société, tout en adaptant les contenus aux évolutions de l'actualité susceptibles de générer de nouvelles vagues de désinformation, par exemple les évolutions du conflit en Ukraine. Les influenceurs partenaires pourraient relayer ces contenus auprès de leurs communautés. Il est possible d'espérer de ce dispositif de sensibilisation les résultats suivants auprès de la population cible : une réduction de 13 % à 35 % de la perception de véracité des fausses informations, et une réduction de 25 % à 46 % de l'intention de partager des contenus trompeurs. Ces chiffres devront être vérifiés un an après le déploiement complet du dispositif avec des sondages complémentaires, ou par des organismes déjà dédiés à la question comme VIGINUM.

## Recommandation n°2 : Sensibilisation à la réalité matérielle de la guerre : « Campagne Refonte-Cog' »

Dans un conflit de haute intensité, la perte de matériels ne constitue pas nécessairement le signe d'une défaite ou d'une défaillance technologique. Elle résulte aussi de l'intensité des engagements, de la durée des opérations et de l'adaptation permanente de l'adversaire. Pourtant, lorsqu'un équipement a été présenté pendant des années comme particulièrement performant, comme une « *arme miracle* » (RAFALE, CAESAR, chars Leclerc, etc.), sa destruction peut produire un effet informationnel disproportionné. L'adversaire cherchera alors à isoler l'image du matériel détruit de son contexte tactique pour en faire la preuve de l'inefficacité de l'armée qui l'emploie, de la vulnérabilité de son industrie de défense ou de l'inutilité des dépenses consenties. Cette bataille des perceptions se déroule principalement sur les réseaux sociaux, où les images de matériels détruits peuvent être diffusées, détournées et massivement commentées avant même que les armées aient pu en expliquer le contexte. Dans cet espace informationnel marqué par l'immédiateté, une perte tactique peut ainsi être transformée en défaite symbolique et contribuer à fragiliser le soutien de l'opinion publique. L'armée de Terre doit donc préparer l'opinion, dès le temps de paix, à une représentation plus réaliste de l'attrition, en développant une communication régulière et pédagogique sur les réseaux sociaux. Des vidéos courtes, infographies, publications illustrées ou témoignages de spécialistes pourraient distinguer un matériel immobilisé, récupérable, abandonné pour protéger son équipage ou définitivement détruit, tout en expliquant les notions de disponibilité, de consommation des stocks et de régénération des unités. Cette communication devrait également montrer la chaîne de récupération, de réparation et de remise en condition, en valorisant les mécaniciens, maintenanciers, logisticiens et conducteurs qui permettent de réintroduire les équipements dans la manœuvre. Elle déplacerait ainsi l'attention de la seule image spectaculaire de la perte vers la capacité de l'armée à poursuivre le combat dans la durée. Enfin, les armées, les industriels et les médias spécialisés devraient éviter de présenter le RAFALE, l'A400M, le Leclerc, le CAESAR ou tout autre système comme une « *arme miracle* ». Leur efficacité doit être replacée dans un ensemble associant équipages entraînés, renseignement, guerre électronique, logistique, protection et coordination

interarmes. En normalisant sur les réseaux sociaux l'idée que même les meilleurs équipements peuvent être endommagés ou détruits, cette recommandation réduirait l'effet de sidération provoqué par les premières pertes et limiterait la capacité de l'adversaire à transformer une destruction tactique en défaite symbolique. Le récit ne pourrait plus être celui d'une armée professionnelle soudainement mise en échec, mais celui d'une force résiliente, capable de protéger ses personnels, de réparer ses matériels et de conserver son potentiel opérationnel malgré l'attrition.

La mise en œuvre pourrait être pilotée conjointement par les services de communication de l'armée de Terre, les états-majors opérationnels et les responsables de la maintenance et de la logistique, en associant la DGA, les industriels de défense et des journalistes spécialisés. Dès le temps de paix, des éléments de langage communs devraient permettre de distinguer clairement les matériels détruits, endommagés, abandonnés ou récupérés, tandis que des règles partagées de communication limiteraient les formulations excessives sur leurs performances. Lorsque la situation internationale commence à se dégrader et qu'un engagement de haute intensité devient plausible, le dispositif devrait passer en phase de préparation renforcée. Les services compétents augmenteraient alors la production et la diffusion de vidéos courtes, d'infographies, de photographies commentées et de témoignages consacrés à l'attrition, à la maintenance et à la régénération des unités. Une réserve de contenus prêts à publier serait constituée à partir des exercices, des régiments et des sites de maintenance, puis adaptée aux différents réseaux sociaux. Les industriels seraient invités à modérer leur communication promotionnelle et à présenter les équipements comme les éléments d'un système de combat, et non comme des « *armes miracles* ». En cas de déclenchement des opérations, un dispositif spécifique [cf. *recommandation VII.3*] permettrait de publier rapidement des éléments contextualisés et validés après une perte visible. L'efficacité de cette préparation pourrait être mesurée par le nombre de contenus disponibles avant la crise, la fréquence des exercices de réaction, la capacité à activer la veille renforcée en moins de vingt-quatre heures et le délai de publication d'une première réponse sur les réseaux sociaux, fixé à moins de six heures lors d'une crise informationnelle majeure.

### Axe III - Mieux inclure l'armée de Terre dans la société

La France demeure confrontée à des fractures sociales, territoriales et identitaires susceptibles d'être exploitées par des acteurs hostiles dans le cadre de stratégies de guerre hybride. Dans le même temps, un décalage existe entre les missions des ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, principalement orientées vers la transmission des savoirs et l'insertion professionnelle, et les besoins du ministère des Armées en matière de cohésion nationale, de résilience collective et de préparation de la jeunesse aux enjeux de souveraineté et de défense. Ce décalage peut par ailleurs s'observer globalement sur l'ensemble de l'élite administrative de l'État. Cette situation se traduit notamment par des lacunes en matière d'éducation financière, de résistance aux manipulations informationnelles, de compréhension des réalités militaires et de connaissance des institutions régaliennes. Par ailleurs, malgré son rôle reconnu d'intégrateur social et d'ascenseur méritocratique, l'institution militaire peine encore à refléter pleinement la diversité de la société française dans ses plus hauts niveaux de responsabilité. Dans un contexte marqué par l'intensification de la compétition stratégique, des campagnes d'influence et de la contestation des institutions, ces facteurs contribuent à éloigner certaines composantes de la population des enjeux de défense, fragilisant ainsi la cohésion nationale, la résilience de la société et la capacité du pays à faire face aux défis d'un environnement stratégique dégradé.

Cet axe propose donc de renforcer le partenariat entre l'armée de Terre et l'Éducation nationale autour des classes de défense, de développer l'éducation financière de la jeunesse en lien avec les établissements scolaires et post-bac, puis d'adapter la JDC afin de mieux orienter les jeunes intéressés vers les différents parcours d'engagement militaire.

**Recommandation n°1 : Renégocier le partenariat des classes de défense avec l'Éducation nationale « Classe cohésion »**

Le dispositif des classes de défense et de sécurité globales (CDSG), créé en 2005, comprend aujourd'hui plus de 1 200 classes et concerne plus de 32 000 élèves. Fondé sur

la seule initiative des équipes pédagogiques, il reste cependant inégalement déployé sur le territoire et insuffisamment orienté vers les objectifs de cohésion nationale et de rayonnement que les armées lui assignent. L'absence de cadre commun de contenu et de gouvernance partagée le fragilise, alimentant des critiques récurrentes sur ses dérives possibles qui nuisent à sa crédibilité.

L'objectif n'est pas de militariser l'école, mais de structurer une véritable culture de défense sur la souveraineté, la résilience, la désinformation et l'engagement citoyen qui ne peut s'acquérir sans exposition encadrée dès le secondaire. Les exemples étrangers sont instructifs : au Royaume-Uni, la *Combined Cadet Force* est présente dans plus de 500 établissements secondaires, constituant un partenariat éducatif entre l'école et le ministère de la Défense visant à sensibiliser à la défense, à développer la responsabilité personnelle et le leadership, sans obligation de service militaire. En Suède, la culture de défense totale est intégrée de longue date dans l'éducation civique via des organisations volontaires. Ces modèles partagent ce que le dispositif français ne possède pas encore : un cadre institutionnel co-construit, définissant des contenus, des objectifs pédagogiques et des mécanismes de supervision clairs.

C'est ce cadre qui est à viser lors de la renégociation du partenariat avec l'Éducation nationale. Cette renégociation devrait fournir à l'armée de Terre un rôle proactif dans l'identification des établissements prioritaires (éducation prioritaire, zones rurales isolées), un socle commun d'activités co-défini avec l'Éducation nationale (La culture de défense, la désinformation, la résilience nationale). La forme finale des classes de défense devrait alors permettre la découverte des parcours professionnels militaires (les lycées militaires, les concours, la réserve). La conception de ces modules comme les interventions en classe seraient confiées en priorité à des réservistes de l'armée de Terre. Cette évolution permettrait de diversifier les futurs profils prêts à rejoindre l'armée française, et de renforcer le lien Armée-Société dans les territoires les plus exposés aux fractures sociales et identitaires.

La mise en œuvre de cette recommandation supposerait d'engager une renégociation formelle du protocole interministériel liant le ministère des Armées et le ministère de

l'Éducation nationale, dont la dernière version date de 2021. Cette renégociation pourrait être portée conjointement par la Direction du service national et de la jeunesse (DSNJ) et par la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO). L'objectif serait de faire évoluer la logique actuelle, fondée sur l'initiative locale des enseignants, vers un dispositif dans lequel l'armée de Terre dispose d'un rôle proactif dans l'identification des établissements prioritaires et la définition des contenus.

Dans ce cadre rénové, l'armée de Terre pourrait notamment proposer un référentiel de modules clés en main sur la résilience, la désinformation, la souveraineté économique de défense, l'engagement citoyen que les enseignants pourraient s'approprier et adapter sans se sentir dépossédés de leur rôle pédagogique. Des expérimentations menées dans des académies volontaires permettraient de tester le nouveau cadre avant une généralisation, en s'appuyant sur les retours d'expérience des académies où les CDSG sont déjà bien implantées.

Un indicateur de succès serait le doublement du nombre de CDSG accompagné cette fois d'une cartographie de leur déploiement permettant de mesurer leur pénétration dans les établissements en éducation prioritaire et dans les zones rurales les plus éloignées des unités militaires. Un second indicateur porterait sur la satisfaction des équipes pédagogiques et des élèves, mesurée par des enquêtes annuelles.

**Recommandation n°2 : Effectuer une collaboration avec l'Éducation nationale et les écoles post-bac afin de renforcer l'éducation financière de la jeunesse : « Plan Monnet et Finances »**

Nous proposons que le ministère des Armées promeuve auprès du ministère de l'Éducation nationale et des écoles post bac, le renforcement de l'éducation financière. Il a en effet été expliqué dans notre rapport que la finance est un domaine où l'éducation peut et doit être largement renforcée, et ce dès le lycée et les études supérieures. Au lycée, la spécialité SES pour la voie générale, le bac STMG, le bac Pro AGOrA et le bac pro MCV représentent un terrain fertile qui mérite d'être exploité davantage. Post bac, les écoles de commerce, les BTS (comptabilité gestion, banque, assurance, gestion de la PME,

etc.) et certaines licences (telles qu'économie gestion) détiennent, quant à eux, un large potentiel de sensibilisation à l'importance des placements financiers dans les secteurs stratégiques du pays. Concernant cette seconde catégorie, nous proposons de se concentrer d'abord sur les écoles de commerce, et plus précisément sur leurs masters en gestion de patrimoine : les étudiants de ces cursus, futurs acteurs financiers et conseillers des ménages français en matière de placement, pourront ainsi largement favoriser l'investissement dans la Défense et les autres secteurs stratégiques.

Grâce à une évolution éducative, la jeune génération représenterait un réel vivier de futurs investisseurs du monde de la Défense. Ce vivier aurait un poids important dans le soutien des entreprises stratégiques et donc dans la sauvegarde de la souveraineté nationale de la BITD.

Pour ce faire, nous pensons avant toute chose qu'il est utile que le ministère des Armées agisse conjointement avec les autres ministères en charge de secteurs stratégiques, tels que ceux de l'Agriculture et de la Santé, afin que l'éducation à l'investissement serve également les autres domaines dont la souveraineté nationale est essentielle. La coopération entre ces ministères pourrait prendre la forme d'une convention de partenariat interministérielle ou, le cas échéant, de la création d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP).

Concernant l'éducation au lycée, les ministères concernés pourraient donc se rapprocher de l'Éducation Nationale via les deux actions suivantes :

- premièrement, ils participeraient à la Semaine de l'éducation financière, présentée dans notre rapport, en proposant à la Banque de France et au ministère de l'Éducation nationale la création, au sein de cet évènement, d'un volet consacré à l'investissement dans la Défense et les autres secteurs stratégiques ;
- deuxièmement, ils prendraient part, aux côtés du ministère de l'Éducation nationale, aux salons et journées d'étude consacrés à l'investissement, tels que *Investir Day*, *Aktionnaire Day* ou encore le *Jamaa Summit*, afin d'engager une réflexion commune sur le renforcement de l'éducation financière des lycéens.

Cette démarche permettrait, d'une part, de mieux évaluer l'intérêt d'une sensibilisation à l'investissement dès le lycée et, d'autre part, d'envisager la création de nouveaux enseignements ou de journées thématiques consacrés à la finance, à l'épargne et à l'investissement dans le parcours scolaire.

Concernant l'éducation post bac, nous proposons, dans un premier temps, une collaboration avec L'ESCP Business School, dont les masters *MS Private Banking et Wealth Management* et *MSc in International Finance* sont spécialisés en gestion de patrimoine. Une intervention du Service du Commissariat des Armées et des autres représentants des secteurs stratégiques du pays pourrait permettre de sensibiliser les futurs acteurs financiers à l'importance de l'investissement dans la Défense et autres domaines vitaux, et de présenter les produits et dispositifs existants.

**Recommandation n°3 : Adapter la JDC pour davantage permettre à la jeunesse d'intégrer les armées : « Dispositif Pont-Armée »**

La réforme de la JDC engagée depuis septembre 2025 a permis de nombreux progrès pour mettre en valeur le monde militaire, mais ne permet toujours pas de faciliter l'intégration de la jeunesse dans l'armée française. Alors que la France fait face à un besoin croissant de viviers humains pour les armées, chaque année, ce sont 800 000 jeunes qui passent par la JDC. Il s'agit de très loin du moment de contact le plus large et le plus systématique entre l'institution militaire et une classe d'âge entière. Il serait alors opportun d'organiser un parcours individuel de mise en relation pour tout jeune manifestant un intérêt pour la militarité, selon trois leviers. Le recueil des intérêts à chaud des jeunes, leur relance proactive pour alimenter ces intérêts, ainsi qu'une articulation explicite entre la JDC et les dispositifs de découverte plus approfondis. Cela permettrait de transformer la JDC de l'étape finale du parcours citoyen au premier jalon visible d'un parcours militaire qui continue. L'armée de Terre, en tant que principale pourvoyeuse de personnel militaire du rang et donc première concernée par les enjeux de recrutement quantitatifs, a un bénéfice direct et immédiat à porter cette évolution en interne ; sans

que cela suppose de remettre en cause le caractère interarmées de la JDC, qui doit rester un dispositif présentant l'ensemble des corps d'armée. Par ailleurs à cette modification de la JDC pourrait s'ajouter un nouvel atelier dédié à la lutte contre la désinformation, afin d'exploiter le très large public touché par la JDC.

Cette évolution ne nécessite pas de refondre l'architecture de la JDC nouvelle génération, il s'agit d'un ajout fonctionnel. Le support technique existe déjà : l'application DEFENSE+, qui accompagne la généralisation de la JDC serait l'outil pour intégrer le recueil d'intérêts des jeunes envers le monde militaire, et permettrait d'assurer la traçabilité des jeunes jusqu'à leur prise de contact effective. Les jeunes pourraient remplir un questionnaire sur DEFENSE+ à la fin de leur JDC pour exprimer des intérêts professionnels envers diverses structures militaires. Le relais de cette mise en relation reviendrait aux centres d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA), dont l'action gagnerait à être déclenchée de façon plus systématique et plus rapide à la suite d'une JDC plutôt que sur la seule initiative du jeune. Pour les lycéens, une coordination avec les correspondants défense déjà présents dans une partie des établissements, ainsi qu'avec les dispositifs de classes défense existants, permettrait de donner une suite de proximité à cet intérêt exprimé, sans attendre la fin de la scolarité. Le pilotage du dispositif, définition du parcours de relance, suivi du taux de contact effectif après recueil d'intérêt, relève du ministère des Armées, en s'appuyant sur les centres du service national et de la jeunesse qui organisent déjà les sessions sur le terrain et seraient en première ligne pour intégrer ce nouveau temps de recueil d'intérêt en fin de journée. Le déploiement pourrait se faire en deux temps : une phase pilote sur un nombre limité de centres, pour calibrer le taux de relance réellement atteignable par les CIRFA sans les saturer de demandes, avant une généralisation à l'ensemble du dispositif, sur le même rythme progressif que celui déjà retenu pour la généralisation de la JDC nouvelle génération elle-même entre 2025 et 2026. À ces moyens dédiés à la mise en relation s'ajoute un volet de contenu : la journée pourrait également intégrer un atelier de sensibilisation à la désinformation (inspiré du jeu en ligne « *Bad News – Play the Fake News Game* »), sous forme de jeu pédagogique permettant aux jeunes d'apprendre par eux-mêmes à reconnaître les mécanismes de manipulation informationnelle avant d'y être confrontés, sur le modèle du *serious game* déjà proposé

dans ce rapport en réponse à l'enjeu de résilience cognitive de la Nation (cf. Axe II, recommandation 1). L'insertion de ce module dans la JDC permettrait de toucher, sans surcoût de diffusion, l'ensemble d'une classe d'âge déjà captive, en complément du ciblage par influenceurs prévu pour les publics les plus exposés.

**Recommandation n°4 : Création d'un observatoire de l'armée de Terre pour la diversité et la lutte contre les discriminations : « Observatoire Fraternitarmes »**

Il s'agit de préserver la capacité de l'institution à incarner la Nation en conciliant diversité et cohésion opérationnelle, ce qui ne peut se faire de manière dispersée entre des dispositifs qui ne se parlent pas. L'actualité récente a rappelé avec brutalité l'enjeu de cette recommandation. En mai 2025, quatre plaintes ont été déposées auprès du procureur de la République de Paris dénonçant des faits graves de violences volontaires, harcèlement moral, menaces et mise en danger de la vie d'autrui au sein du 8<sup>e</sup> RPIMA de l'armée de Terre, sur la période 2021-2023. Au lycée militaire de Saint-Cyr, une enquête publiée dès 2018 révélait que le sexisme était érigé en système au sein des classes préparatoires militaires, entre humiliations et harcèlement moral systématiquement dirigés contre les étudiantes. Ces affaires illustrent une réalité chiffrée préoccupante : en 2024, la cellule Thémis a reçu 800 demandes de contact, soit 12 % de plus qu'en 2023, et suit dans la durée plus de 770 dossiers actifs. Un rapport d'inspection rendu public en juin 2024 décrivait une organisation « qui ne saurait satisfaire » et présentait 50 recommandations, qualifiant Thémis de structure « sous-dimensionnée ».

C'est précisément le problème structurel que la création d'un observatoire entend résoudre. L'armée de Terre dispose déjà de plusieurs outils — cellule Thémis, observatoire de la Parité, plan Handicap et Inclusion, outil *Combattre le sexisme ordinaire* — mais leur dispersion nuit à leur lisibilité et à leur efficacité. Un observatoire dédié viendrait les articuler et en assurer le pilotage stratégique, sans s'y substituer. Cette recommandation n'est pas sans précédent : la gendarmerie nationale s'est dotée dès mars 2023 de l'OGED (Observatoire de la Gendarmerie pour l'Égalité et contre les

Discriminations), démontrant qu'une telle structure est pleinement compatible avec les contraintes d'une institution militaire française. Cet observatoire exercerait ainsi plusieurs missions : coordonner les dispositifs existants en croisant leurs données, conduire des enquêtes anonymisées auprès des personnels pour objectiver les phénomènes de discrimination, produire un baromètre annuel, développer une cellule d'observation des violences sexuelles et sexistes, veiller à l'intégration effective des modules de sensibilisation dans les cursus de formation à tous les niveaux hiérarchiques et animer un réseau de référents au sein de l'armée de Terre. Une attention particulière devrait être portée à la voie commandement dans les écoles militaires : les futurs cadres, appelés à exercer une autorité directe sur des personnels aux profils de plus en plus divers, doivent être acculturés à ces enjeux dès leur formation initiale. L'observatoire pourrait ainsi intervenir avec un module dédié au sein des écoles de gradés et, plus particulièrement, à l'École de Guerre-Terre, où se forment les officiers supérieurs appelés à occuper des responsabilités de commandement élargies. C'est à ce niveau que l'acculturation aux questions de diversité et de lutte contre les discriminations produit l'effet de levier le plus structurant pour l'ensemble de l'institution.

La mise en œuvre de cette recommandation supposerait dans un premier temps une phase de diagnostic conduite par une structure de pilotage ad hoc, rattachée à la direction des ressources humaines de l'armée de Terre (DRHAT). Cette phase consisterait à cartographier l'ensemble des dispositifs existants, à identifier les chevauchements et les lacunes, et à définir le périmètre précis de compétences de l'observatoire. Cette étape préalable est indispensable pour éviter que la création de la nouvelle structure ne génère des redondances ou des conflits de compétences. Dans un second temps, la définition du statut et de la composition de l'observatoire devrait faire l'objet d'une concertation avec les parties prenantes internes, comme les représentants du personnel, les référents diversité en unité, les équipes en charge de la cellule Thémis et du plan Handicap ainsi qu'avec des partenaires extérieurs. Le Défenseur des droits, dont la mission institutionnelle couvre précisément la lutte contre les discriminations, constituerait un interlocuteur naturel pour apporter un regard indépendant et une expertise reconnue. Des échanges pourraient également être engagés avec l'OGED de la gendarmerie

nationale, dont le retour d'expérience après trois ans de fonctionnement constituerait une ressource précieuse pour concevoir le dispositif de l'armée de Terre. Sur le plan opérationnel, la mise en place de l'observatoire devrait s'accompagner d'une stratégie de communication interne ambitieuse, qui fait aujourd'hui défaut aux dispositifs existants. L'observatoire devrait être identifiable par l'ensemble des personnels comme un point de contact clair, accessible et distinct des voies hiérarchiques classiques, condition sine qua non pour que les signalements remontent effectivement et que les personnels s'approprient les outils mis à leur disposition. La création d'un site internet dédié, ainsi que des comptes sur les réseaux sociaux pour diffuser cette culture de l'égalité, semblent être des leviers de communication à privilégier. Le principal indicateur de réussite serait la publication annuelle d'un baromètre de l'inclusion au sein de l'armée de Terre, mesurant l'évolution du ressenti des personnels face aux discriminations, le taux de connaissance des dispositifs de signalement et la progression de la représentation des profils diversifiés aux différents niveaux hiérarchiques. Cet outil, rendu public, engagerait l'institution dans une logique de transparence et de redevabilité, et permettrait d'ajuster les actions de l'observatoire en fonction de résultats objectivés et comparables d'une année sur l'autre.

### **Recommandation n°5 : Poursuivre la médiatisation locale des actions de l'armée de Terre**

Médiatiser l'action de l'armée de Terre à l'échelle locale constitue un levier pour restaurer le lien Armée-Société, renforcer la résilience face aux menaces hybrides et combler le déficit de culture de défense. En mettant en lumière les unités sur leurs lieux d'implantation, la presse régionale peut mieux humaniser l'armée que la presse nationale, en racontant l'histoire du dévouement et de l'abnégation des individus, plutôt que l'histoire d'un récit guerrier abstrait. Cette visibilité locale constitue également un outil de résilience face aux stratégies d'influence adverses qui exploitent les fractures territoriales et identitaires : en permettant à des relais médiatiques de proximité de disposer de davantage de contenu de qualité, il devient possible de contrer les récits hostiles en prenant leur place, de renforcer la confiance dans les institutions et de diffuser une

pédagogie régulière sur les missions, l'éthique et les compétences des armées auprès de citoyens souvent éloignés des réalités militaires.

Dans ce cadre, la médiation locale effectuée par la presse régionale est à poursuivre (suivi des régiments en opération, invitation de la presse régionale dans les voyages de presse en Opex sous certaines conditions, documentaristes régionaux comme France 3 Lorraine par exemple), y compris lors des périodes de crise où la presse nationale peut parfois être priorisée au point d'effacer la médiation par la presse régionale. À cela peut être noté qu'il existe 30 départements sans présence militaire. Sur ces départements, il pourrait être intéressant d'effectuer des visites d'officiers presse du Sirpa Terre pour directement être interviewé par la presse locale, afin de leur permettre de poser des questions sur une armée qui leur est distante. Ces visites d'officiers presse d'OFF COM, pourraient être annuelles voire biannuelles pour chacun de ces départements, afin d'assurer le maintien d'un espace d'échange avec l'armée de Terre.

**Recommandation n°6 : Corédiger avec les médias un livre blanc des relations journalistes-militaires : « Manuel Médiarmée »**

L'élaboration d'un livre blanc servant de guide de collaboration entre journalistes et militaires permettrait de favoriser une meilleure compréhension mutuelle entre les deux professions, afin de permettre aux journalistes de mieux diffuser une culture de défense auprès du grand public. En effet, pour de nombreux journalistes, le communicant militaire est par défaut un adversaire dont le travail peut être assimilé à de la propagande. À l'inverse, les militaires peuvent souvent déplorer l'incapacité des journalistes généralistes à comprendre les réalités militaires. Ce guide constituerait un cadre de confiance, et transformerait les médias en relais pédagogiques capables d'expliquer la qualité, l'éthique et les compétences des armées.

Ce guide de travail collaboratif entre journalistes et militaires pourrait être corédigé par le personnel de la DICO, des officiers presse du cabinet du CEMA et du CEMAT, et d'un représentant de chacun des principaux médias français à portée nationale. Il reposerait d'abord sur une acculturation mutuelle permettant aux journalistes de mieux

comprendre les réalités du combat et les impératifs de sécurité opérationnelle, et aux militaires de saisir les contraintes du travail médiatique, afin de reconnaître le rôle essentiel des médias dans la légitimation démocratique de l'action militaire. Inspiré du modèle du journalisme embarqué américain, il définirait ensuite un « contrat d'engagement » clarifiant les règles de cohabitation sur le terrain, notamment les limites de la lecture de sécurité, le cadre du « off » et la protection des sources militaires. Le guide proposerait également des éléments de langage communs des menaces, notamment informationnelles, distinguant information, influence, ingérence numérique étrangère, propagande, et rayonnement, tout en expliquant comment identifier des tactiques de manipulation de l'opinion. Une boîte à outils de défense psychologique, inspirée de l'agence suédoise de défense psychologique *Myndigheten för psykologiskt försvar*, renforcerait la capacité des journalistes et communicants militaires à détecter sur les réseaux sociaux la désinformation de masse, tout en favorisant des coopérations entre services spécialisés comme l'Arcom, VIGINUM ou la COMCYBER et les cellules de *fact-checking* des rédactions. L'augmentation du nombre de médiatisations positives et sans déformation de la réalité des armées sera le premier critère pour évaluer la réussite de ce dispositif.

**Recommandation n°7 : module pour expliquer les impacts prévisibles d'une guerre de haute intensité sur le quotidien des Français administré par l'État : « Formation Verdun »**

Les travaux menés dans le cadre de cette étude ont mis en évidence qu'un conflit de haute intensité ne concernerait pas uniquement les armées mais l'ensemble des administrations chargées d'assurer la continuité de l'action publique. Dans une telle situation, les services de l'État seraient confrontés à des problématiques inhabituelles sur le long terme, ce qui n'est pas prévu aujourd'hui par les exercices de gestion de crise : maintien des services publics sous contrainte, gestion d'infrastructures dégradées, adaptation des transports, prise en charge de populations affectées ou encore soutien à l'effort national dans la durée. Or, la plupart des agents publics ne sont aujourd'hui que rarement confrontés à ce type de scénarios dans leur formation ou leur parcours

professionnel. Il est donc proposé de créer un module de formation spécifiquement consacré aux conséquences d'une guerre de haute intensité sur le fonctionnement quotidien du pays et sur les missions des administrations civiles. L'objectif serait de permettre aux cadres de la fonction publique de mieux comprendre les contraintes auxquelles ils pourraient être confrontés en cas de conflit et d'anticiper les décisions qu'ils seraient amenés à prendre dans un contexte fortement dégradé.

La mise en œuvre de cette recommandation pourrait être pilotée par le ministère des Armées en coordination avec le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), qui dispose déjà d'une mission de coordination interministérielle en matière de préparation aux crises majeures. Dans un premier temps, un groupe de travail réunissant le ministère des Armées, le SGDSN et les ministères de l'Intérieur, de la Santé, des Transports et de l'Énergie pourrait être constitué afin d'identifier les principaux scénarios susceptibles d'affecter durablement le fonctionnement de leurs services en cas de conflit de haute intensité. Sur cette base, un module de formation commun pourrait être élaboré autour de plusieurs cas pratiques : maintien de l'offre de soins dans un contexte d'afflux massif de blessés, continuité des transports après la neutralisation d'infrastructures stratégiques, gestion des perturbations énergétiques ou encore maintien des capacités administratives essentielles dans la durée. Tout cela dans une perspective de longue durée exigée par la guerre de haute intensité. L'animation de ces formations pourrait être confiée à des officiers du Pôle rayonnement de l'armée de Terre (PRAT), appuyés par des spécialistes militaires de la planification opérationnelle et de la gestion de crise. Chaque session de formation pourrait se conclure par un exercice de crise inter-administrations permettant aux participants de mettre en application les enseignements reçus. L'efficacité du dispositif pourrait être évaluée à travers le nombre d'agents formés chaque année.

## Axe IV - Renforcer le lien Armée-Réseaux associatifs et solidarité

La France dispose des moyens pour renforcer davantage la résilience nationale par une mobilisation du tissu associatif, et des solidarités locales au service de la cohésion et de la défense. Il a été mis en évidence un potentiel de mobilisation important mais encore insuffisamment intégré aux dispositifs de préparation et de gestion de crise. Dans un contexte de guerre hybride et de tentatives de déstabilisation informationnelle, cette situation fragilise la capacité de la France à maintenir la cohésion sociale, à soutenir durablement un effort de guerre et à résister aux influences hostiles exploitant les fractures territoriales et sociales.

Cet axe propose donc de multiplier les exercices militaires associant les acteurs civils, de cartographier les ressources économiques, associatives et institutionnelles mobilisables dans chaque territoire, puis de développer des partenariats durables entre l'armée de Terre et les associations locales de solidarité.

**Recommandation n°1 : Multiplier le nombre d'exercices militaires impliquant la société civile**

Alors que l'exercice ORION existe déjà et inclut désormais des civils sur les communes désignées pour les entraînements, cet exercice n'a lieu qu'une fois par an, et ne touche qu'une très faible partie de la société civile. Depuis la suspension du service national, la JDC constitue le principal dispositif de maintien du lien entre la jeunesse française et les armées, voire presque l'unique. En effet, pour la majorité des Français qui n'ont aucun lien personnel ou familial avec l'institution militaire, la défense reste une abstraction lointaine, perçue à travers des images d'opérations extérieures ou des défilés du 14 juillet, mais jamais vécue ou observée de près dans le quotidien d'un territoire. Il pourrait être ainsi judicieux de multiplier les exercices militaires intégrant des civils, similaires à ORION mais à moindre échelle. Les exercices militaires annuels de régiments sont nombreux, mais la plupart se déroulent dans une relative discrétion vis-à-vis des populations locales, alors qu'ils pourraient constituer une occasion régulière de rapprochement entre les militaires et les citoyens qui vivent à proximité des zones d'entraînement. Les pays

nordiques (formation de la réserve par les associations civiles locales en Finlande, la *Beredskapsveckan* en Suède, etc.) ont prouvé la pertinence d'une approche mêlant davantage les civils aux exercices militaires. Même si le modèle nordique s'appuie sur une culture de défense civile et une acceptabilité sociale qui n'ont pas d'équivalent direct en France, impliquant une transposition progressive, les résultats sont avérés. Ainsi la multiplication d'exercices mêlant le monde civil permettrait d'ancrer davantage dans les habitudes civiles, par la répétition annuelle, des réflexes de préparation collective face à la crise. Un élément important qui assurera la réussite de ces exercices est leur construction autour de scénarios adressant les menaces les plus probables dans le cadre d'un conflit de haute intensité hors du territoire national : rupture d'approvisionnement de 72 heures, afflux massif de populations déplacées en provenance de l'est de l'Europe, ou encore scénario hybride combinant cyberattaque sur les réseaux critiques et campagne de désinformation ciblant les populations locales.

La mobilisation des territoires repose en premier lieu sur le réseau déjà existant des délégués militaires départementaux (DMD) et des correspondants défense des communes. Le DMD constitue le point de contact local de l'autorité militaire de zone de défense, chargé de faciliter la prise de contact entre les armées et les autorités civiles d'un département ; le correspondant défense (CORDEF), élu désigné au sein de chaque conseil municipal, est l'interlocuteur de proximité chargé d'informer les administrés sur la politique de défense et d'organiser des actions pédagogiques locales. C'est ce double réseau qui devrait être chargé d'identifier les communes volontaires et celles pertinentes à se voir proposer ces exercices. Ce réseau permettrait également de mobiliser les services publics locaux (pompiers, hôpitaux, préfecture) et de servir de relais entre le régiment organisateur et les acteurs civils du territoire. Les DMD et CORDEF pourraient se répartir concrètement le travail d'identification des acteurs civils à associer selon le type de scénario retenu. Par exemple, un scénario de rupture d'approvisionnement nécessitera plutôt l'implication d'acteurs économiques critiques et de la préfecture, tandis qu'un scénario d'afflux de population déplacée mobilisera davantage les établissements de santé et les services sociaux. Afin d'évaluer l'efficacité de cette recommandation, un objectif chiffré et suivi dans le temps pourrait être fixé, avec, en priorité, une organisation

dans les départements les plus vulnérables, notamment les 30 départements sans présence militaire. Le bilan post-exercice systématique, partagé entre tous les participants, constituerait la source de ce suivi : nombre de participants civils par exercice, nature des organismes représentés, délai entre deux exercices sur un même territoire, et taux d'intégration effective des enseignements dans les plans communaux de sauvegarde. Le déploiement pourrait s'opérer en deux temps : une phase pilote, dans un nombre limité de départements volontaires, permettant de calibrer la complexité des scénarios et la charge organisationnelle réelle que représente l'association d'acteurs civils pour un régiment ; puis une généralisation progressive, en s'appuyant sur les bilans post-exercice des premiers territoires pilotes pour diffuser les bonnes pratiques aux DMD des autres départements, plutôt que d'imposer un modèle uniforme dès le départ.

### **Recommandation n°2 : Cartographier les réseaux de la société civile**

Afin de renforcer la résilience nationale face aux menaces hybrides, aux crises majeures et à l'éventualité d'un conflit de haute intensité, il est proposé de développer une cartographie territoriale dynamique des besoins et des ressources civilo-militaires. Cette démarche poursuit un double objectif. D'une part, cette cartographie vise à fournir aux armées une connaissance actualisée des capacités du tissu économique local susceptibles d'être mobilisées rapidement pour répondre à des besoins opérationnels non combattants tels que la logistique, le transport, le stockage, l'hébergement ou encore certaines productions industrielles. Les enseignements tirés d'exercices majeurs, comme Orion, ont en effet démontré l'importance d'anticiper ces besoins et d'identifier en amont les acteurs civils capables de soutenir durablement les forces. D'autre part, cette cartographie doit permettre d'identifier les vulnérabilités propres à chaque territoire ainsi que les besoins essentiels des populations en situation de crise (approvisionnement alimentaire, énergie, santé, mobilité, communications). Les acteurs du tissu économique civil témoignent d'une volonté de s'engager en faveur de la défense nationale, surtout lorsque l'armée de Terre est un interlocuteur direct pour permettre cet engagement. Cependant, le premier frein identifié est d'ordre informationnel. Une approche territorialisée apparaît indispensable, car chaque région présente des spécificités

économiques, industrielles, géographiques et sociales qui influencent directement sa capacité de résilience. La mise en relation de ces données permettrait non seulement d'optimiser l'emploi des forces armées en leur évitant de consacrer des moyens à des missions pouvant être assurées par des partenaires civils, mais également de renforcer la préparation de la société aux situations de crise. En associant davantage les entreprises aux réflexions de défense, cette mesure contribuerait à réduire le cloisonnement historique entre le monde militaire et le monde économique. Les dirigeants d'entreprises gagneraient ainsi en visibilité sur les besoins potentiels des armées et sur les risques susceptibles d'affecter leurs activités (cyberattaques, ruptures d'approvisionnement, campagnes de désinformation ou tensions énergétiques). À plus long terme, cette acculturation réciproque favoriserait l'émergence d'une véritable culture de résilience nationale et préparerait progressivement les acteurs économiques à une logique d'économie de guerre. En réduisant les angles morts de la gestion de crise et en améliorant la coordination des ressources disponibles, cette cartographie constituerait un levier concret pour limiter les vulnérabilités que des acteurs hostiles pourraient chercher à exploiter à des fins de déstabilisation.

La mise en œuvre de cette recommandation, qui demande de cartographier la majorité des entreprises et groupements professionnels des 35 000 communes de France, pourra se faire par trois intermédiaires : une campagne de communication ponctuelle qui visera la presse nationale et régionale, la mobilisation de partenaires régionaux, et l'engagement d'une équipe d'un pôle de recherche de l'armée de Terre. La campagne de communication sera effectuée par le SIRPA Terre afin que les journalistes alertent la population sur cette action de l'armée de Terre, dans l'idée de contacter indirectement toutes les entreprises de France et les inciter à elles-mêmes se recenser, sur une base de données protégée. Le processus de recensement auprès de l'armée de Terre sera suivi par le pôle de recherche désigné, qui aura probablement besoin d'une page internet dédiée vers laquelle diriger les associations et entreprises et sur laquelle communiquer avec eux. Le pôle de recherche devra alors établir une méthode de catégorisation des associations et entreprises afin de déterminer leurs champs capacitaires, leur état d'activité et leurs zones d'opération. En parallèle, ce pôle de recherche pourra lui-même cartographier

manuellement les associations et entreprises des départements qui n'auront pas répondu à l'appel au recensement. Cependant, la tâche pouvant prendre plus d'un an pour une équipe entièrement dédiée, le pôle devra s'appuyer sur une coopération étroite avec les associations de réservistes, les Correspondants de Défense avec leurs mairies et l'Association des Maires de France, les Délégués Militaires Départementaux, ainsi que les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). Bien que les bases de données existantes que ces partenaires pourraient fournir soient insuffisantes, car rarement mises à jour, une partie du travail sera ainsi déléguée. Il faudra alors rédiger une méthodologie commune de recensement des entreprises, pour correctement les catégoriser et mieux savoir comment les faire contribuer. Il faudra également tenir à jour leur état d'activité et leurs capacités dans le temps. En conséquence, une phase d'expérimentation pourrait être conduite dans deux régions présentant à la fois une forte densité de population afin de tester les modalités de collecte, d'actualisation et de partage des données. À l'issue de cette phase pilote, les informations recueillies pourraient être intégrées au sein d'une plate-forme numérique sécurisée, accessible aux acteurs autorisés dans un cadre interarmées. Afin de mesurer l'efficacité du dispositif de cartographie, le taux de réponse à un message de bienvenue aux associations et entreprises ajoutées sera la première mesure de réussite. Un événement annuel invitant l'ensemble des associations et entreprises recensées pourra être organisé, notamment pour entretenir l'engagement des associations, et leur expliquer les modalités de leur potentielle mobilisation. Une newsletter pourra enfin être développée pour tenir cet écosystème civil et économique au courant des actualités militaires les concernant.

**Recommandation n°3 : Proposer des collaborations avec des associations de solidarité locales : « Programme Proxi-crise »**

La cartographie territoriale présentée dans la recommandation précédente a vocation à recenser les ressources mobilisables par les armées en cas de crise. Mais le tissu civil d'un territoire repose également sur un maillage associatif ; banques alimentaires, Croix-Rouge locale, associations d'aide aux personnes âgées ou isolées, structures de bénévolat d'urgence, qui constituent, en temps de crise comme en temps normal, un point d'appui

de proximité tout aussi déterminant, et pourtant absent des réflexions de défense actuelles, focalisées sur l'appareil productif plus que sur le tissu social. Les associations de solidarité locale ont une connaissance fine des fragilités d'un territoire ; personnes isolées, ménages précaires, besoins de premiers secours non couverts par les services publics, ce qui en fait des relais naturels en cas de crise prolongée (rupture d'approvisionnement, afflux de population déplacée), mais aussi, en temps normal, des lieux où l'institution militaire reste largement absente du quotidien des citoyens les plus éloignés d'elle. Cette collaboration présente l'avantage de pouvoir s'appuyer sur des structures déjà identifiées localement plutôt que de devoir convaincre des acteurs isolés un par un : la plupart des associations de solidarité sont déjà connues des municipalités, qui leur apportent un soutien (subventions, mise à disposition de locaux), ce qui en fait des interlocuteurs faciles à recenser une fois le bon réseau de contact mobilisé.

Le repérage des associations de solidarité locale s'appuierait sur le réseau des CORDEF dont le rôle d'interlocuteur de proximité au sein de chaque commune en fait le point d'entrée naturel pour identifier les structures associatives actives sur un territoire donné, un rôle qui prolonge, à l'échelle associative, celui qu'ils jouent déjà pour le recensement des entreprises dans le cadre de la cartographie civilo-militaire. Cette information remonterait vers le pôle de rayonnement de l'armée de Terre (PRAT), qui constituerait le point de centralisation et de coordination de ces contacts au niveau régional. Le PRAT pourrait organiser cette centralisation, en s'appuyant, par exemple, sur une base de contacts simple, alimentée progressivement par les remontées des CORDEF, plutôt que d'attendre un recensement exhaustif avant d'agir. Une fois ces associations identifiées, deux types d'actions concrètes pourraient être engagés. D'une part, ces associations seraient invitées aux événements organisés par le PRAT, leur donnant une visibilité directe sur les actions de l'armée de Terre et l'occasion de nouer un premier contact informel avec des militaires et des réservistes. D'autre part, et de façon plus structurante, des interventions de militaires ou de réservistes pourraient être proposées directement auprès de ces associations, par exemple sous forme de témoignages, d'ateliers ou d'un appui ponctuel en mode bénévole sur certaines actions de l'association, selon les disponibilités de chacun. Le succès de cette recommandation se mesurerait moins par un

objectif chiffré de couverture que par la qualité et la régularité du lien noué : un partenariat ponctuel, limité à une invitation isolée, n'a pas la même valeur qu'une relation suivie où militaires ou réservistes reviennent régulièrement auprès d'une même association. Un indicateur simple pourrait néanmoins être suivi par le PRAT : la part des associations contactées qui donnent lieu à une seconde interaction dans l'année suivant le premier contact, ce taux de réitération étant plus révélateur de l'ancrage réel de la démarche qu'un simple décompte d'associations recensées.

## Axe V - Structurer une parole et une image opérationnelles au plus près du terrain

Dans un espace informationnel hautement saturé, concurrentiel et conflictuel, cet axe vise à réduire l'écart entre la réalité vécue par les unités militaires et la perception du public de cette réalité, tout en répondant à la demande croissante de la société civile pour une information plus immédiate, incarnée et compréhensible<sup>273</sup>. La multiplication des contenus, la rapidité des réseaux sociaux et la concurrence des récits adverses rendent toute absence d'images ou de témoignages, directement exploitable par d'autres acteurs. Parallèlement, les prises de parole et les captations spontanées de militaires sont appelées à se multiplier dans un contexte de haute intensité et de massification, l'enjeu est donc de mieux les anticiper, les orienter et les sécuriser<sup>274</sup>. Une information de terrain plus brute, mais contextualisée et encadrée, permettrait de rendre les opérations plus lisibles, de renforcer la crédibilité de la parole militaire et de créer un sentiment de proximité avec les forces<sup>275</sup>. Cette meilleure compréhension du terrain pourrait favoriser le ralliement autour des unités engagées, soutenir l'adhésion et consolider le lien entre les armées et la Nation.

<sup>273</sup> GRIMAUD, Carole. « Ukraine : la bataille des opinions publiques dans la guerre de l'information ». *The Conversation*, 29 novembre 2023 : « c'est à partir de la perception et de l'interprétation des informations que se forme l'opinion ».

<sup>274</sup> VERNA, Jean-Tristan. « La manœuvre de communication », in : *La communication dans un conflit de haute intensité*. G2S, 2020 : « les militaires et leurs familles seront les premières cibles des actions de décrédibilisation et de dramatisation » ; il en déduit « l'intérêt de structurer à froid cette action ».

<sup>275</sup> GRIMAUD, Carole entretien réalisé le 22 mai 2026 : « Cette information "brute" donne au récepteur le sentiment d'être plus proche du conflit » ; toutefois, « les institutions demeurent nécessaires pour stabiliser, vérifier et contextualiser l'information ».

Cet axe propose donc, dans la continuité des travaux de Carole Grimaud, de constituer un vivier de reporters militaires et de témoins opérationnels autorisés, de les former et de les encadrer juridiquement, de développer la captation d'images au sein des unités, puis d'en simplifier la validation, la centralisation et la diffusion.

**Recommandation n°1 : Instituer le nouveau statut de « témoin opérationnel autorisé »**

La création d'un statut de « *témoin opérationnel autorisé* » permettrait à l'armée de Terre de disposer de militaires capables de produire une parole de terrain plus directe, incarnée et crédible, sans abandonner la maîtrise de sa communication<sup>276</sup>. Ce dispositif, grandement inspiré des *voenkory*, reposerait sur la constitution, dès le temps de paix, d'un vivier de volontaires issus des unités d'active, de la réserve ou d'anciens opérationnels, sélectionnés selon leur expérience, leur aisance à l'oral, leur connaissance des formats numériques et leur capacité à respecter les règles de sécurité opérationnelle. Ces militaires seraient préparés à expliquer leur mission, présenter le quotidien des unités et témoigner de leur expérience dans un cadre défini par le commandement, sans devenir pour autant des porte-parole institutionnels. Leur statut préciserait les sujets autorisés, les limites liées au devoir de réserve et les conditions dans lesquelles leurs contenus pourraient être produits. En anticipant ainsi l'apparition de prises de parole militaires, l'armée de Terre éviterait que des figures improvisées ne s'expriment sans préparation au moment d'une crise. Elle disposerait également de voix déjà identifiées et entraînées, capables de rendre les opérations plus compréhensibles et plus proches du public. Cette parole incarnée contribuerait ainsi à réduire l'écart entre la réalité vécue par les combattants et sa représentation publique, à renforcer la crédibilité du récit militaire et à limiter l'espace laissé aux récits adverses ou aux contenus spontanés non maîtrisés<sup>277</sup>.

<sup>276</sup> Ibid.

<sup>277</sup> Ibid. « Dans le cas français, la mobilisation ne peut donc pas reposer seulement sur un récit institutionnel abstrait. Elle doit aussi s'appuyer sur des figures crédibles, identifiables » ; Carole Grimaud et Arnaud Mercier, « Ukraine : une guerre hybride sur le terrain de la désinformation », 2 novembre 2022 : « Tout est guerre de désinformation, même le fait de décider de se taire ! »

La mise en œuvre pourrait être pilotée par le commandement de l'armée de Terre, en lien avec les services chargés de la communication, de la formation et de la sécurité opérationnelle. Une première étape consisterait à définir une charte précisant les conditions d'accès au statut, les sujets autorisés, les limites liées au devoir de réserve, les règles de sécurité et les responsabilités du militaire comme de sa hiérarchie. Les unités seraient ensuite invitées à proposer des volontaires, sélectionnés sur entretien et mise en situation afin d'évaluer leur expérience, leur aisance à l'oral, leur maîtrise des outils numériques et leur capacité à respecter les consignes. Les candidats retenus suivraient une formation courte portant sur la prise de parole, les formats vidéo courts, la contextualisation d'une opération, l'identification des informations sensibles et la réaction aux tentatives de manipulation. Le dispositif pourrait d'abord être expérimenté pendant six mois dans quelques unités représentatives, lors d'exercices ou de missions peu sensibles, avant d'être étendu progressivement. Chaque témoin serait suivi par un référent désigné dans son unité, chargé de l'accompagner, d'entretenir ses compétences et de préparer son activation en cas de crise. Des partenariats ponctuels avec des journalistes défense, des spécialistes des réseaux sociaux ou des organismes de formation aux médias pourraient compléter l'expertise interne. L'efficacité du dispositif pourrait être mesurée par des indicateurs simples : nombre de témoins sélectionnés et formés, proportion d'unités disposant d'au moins un profil opérationnel, délai nécessaire pour activer un témoin, régularité des contenus produits, taux d'engagement du public et nombre d'incidents liés à la sécurité opérationnelle ou au devoir de réserve. Un objectif initial pourrait être de former entre trente et cinquante témoins la première année, avec un taux d'incident nul et une évaluation annuelle permettant d'adapter la sélection, la formation et les règles d'emploi.

**Recommandation n°2 : Normaliser le port volontaire de caméras embarquées : « Dispositif Omniguetteur »**

Cette recommandation vise à doter l'armée de Terre d'une capacité régulière et massive de production d'images directement issues du terrain. Dans un environnement informationnel saturé, les premières séquences disponibles contribuent fortement à

imposer une lecture des événements ; leur absence laisse donc le champ libre aux images adverses, aux contenus décontextualisés et aux accusations difficiles à contredire rapidement. L'armée de Terre pourrait ainsi normaliser le port volontaire de caméras embarquées par certains fantassins, chefs de groupe, tireurs ou opérateurs spécialisés, afin de documenter les opérations au plus près de l'action sans détourner ces militaires de leur mission principale. Dans un premier temps, les images recueillies seraient principalement destinées à un usage interne : retour d'expérience, formation, analyse tactique, archivage opérationnel et amélioration des procédures. Leur diffusion publique resterait limitée et soumise à une validation spécifique, puisqu'en temps de paix ou de préparation opérationnelle, aucun besoin impératif ne justifie une déclassification ou une publication systématique. Le dispositif permettrait néanmoins de constituer progressivement une réserve d'images authentiques et contextualisées, susceptible d'être rapidement exploitée pour la communication ou la réponse à une opération de désinformation en cas de crise ou de conflit. Les personnels assumant cette responsabilité pourraient bénéficier d'une formation certifiante et d'une reconnaissance dans leur parcours professionnel ou leur notation, voire d'une indemnité spécifique. Cette valorisation ne devrait toutefois dépendre ni du volume ni du caractère spectaculaire des images produites, afin de ne pas encourager les prises de risques inutiles, mais reconnaître la charge technique et opérationnelle supplémentaire que représente la captation.

La mise en œuvre pourrait débuter par une expérimentation au sein de quelques régiments volontaires, engagés en préparation opérationnelle ou dans des missions permettant de tester la captation en conditions réelles. L'armée de Terre devrait fournir un matériel standardisé, robuste et sécurisé, comprenant des caméras embarquées, des supports adaptés aux équipements, des batteries, des cartes de stockage chiffrées et des outils permettant de supprimer automatiquement les métadonnées sensibles. Les militaires volontaires suivraient une formation courte, qui pourrait être encadrée par le SIRPA Terre, portant sur l'emploi du matériel, les règles de sécurité opérationnelle, le droit à l'image, la protection de la dignité des blessés et des morts, ainsi que les situations dans lesquelles la captation doit être interrompue. Le déploiement nécessiterait une

coordination entre la chaîne de commandement, les spécialistes de la communication, les responsables de la sécurité opérationnelle, les personnels chargés du retour d'expérience et les services d'archives. Il pourrait être conduit en trois étapes : une phase pilote limitée, une évaluation des contraintes techniques et opérationnelles, puis une généralisation progressive aux unités jugées prioritaires. Chaque unité participante devrait désigner un référent chargé de distribuer le matériel, d'en vérifier l'état et d'organiser la transmission sécurisée des fichiers après la mission. Durant la phase expérimentale, l'évaluation porterait prioritairement sur la valeur interne des images recueillies, notamment leur contribution à la formation, au retour d'expérience, à l'analyse des actions et à la conservation de la mémoire opérationnelle. La capacité à sélectionner, valider et, si nécessaire, rendre certaines séquences diffusables auprès du public constituerait un objectif secondaire, destiné à préparer l'armée de Terre à un contexte de guerre dans lequel la maîtrise rapide des images deviendrait impérative. L'efficacité du dispositif pourrait être mesurée par le nombre de militaires formés, le taux de disponibilité du matériel, le volume d'images recueillies, la proportion de séquences techniquement exploitables et le nombre de contenus effectivement utilisés à des fins internes ou externes. Un objectif initial pourrait être fixé à au moins deux personnels formés par section dans les unités expérimentatrices, avec un taux de disponibilité du matériel supérieur à 75 % et une évaluation annuelle du dispositif par les unités concernées.

**Recommandation n°3 : Mettre en place une chaîne rapide de validation, de centralisation et de diffusion des images opérationnelles : « Programme ValidSec »**

La multiplication des moyens de captation ne produira un avantage informationnel que si les contenus recueillis peuvent être rapidement sécurisés, authentifiés et rendus exploitables. L'armée de Terre devrait donc organiser une chaîne continue allant de la captation sur le terrain jusqu'à la diffusion publique. Dès leur production, les images seraient classées selon trois catégories : immédiatement diffusables, diffusables après traitement ou non diffusables en raison de leur sensibilité. Elles seraient ensuite transmises à un sas de publication chargé de vérifier, dans des délais courts, la

géolocalisation, les métadonnées, les visages, les insignes, les équipements sensibles et les informations tactiques, sans dénaturer inutilement leur caractère brut. Enfin, l'ensemble des contenus serait versé sur une plate-forme nationale sécurisée assurant leur authentification, leur classement, leur conservation et leur traçabilité. Selon leur nature, les images pourraient être destinées à la communication publique, au retour d'expérience, à la formation, à l'archivage ou à la réponse contre une opération de désinformation. Cette organisation réduirait les délais de publication, éviterait la perte ou la dispersion de contenus utiles et permettrait à l'armée de Terre de disposer rapidement de preuves visuelles crédibles. Elle renforcerait ainsi sa capacité à imposer sa propre lecture des événements avant que des images adverses, manipulées ou sorties de leur contexte ne saturent l'espace informationnel, tout en préservant la sécurité des forces, la dignité des personnes et les intérêts diplomatiques français.

La mise en œuvre de cette chaîne suppose d'abord de réunir le commandement, les services de communication, les spécialistes de la sécurité opérationnelle et numérique, les juristes ainsi que les acteurs chargés de l'archivage et du retour d'expérience. Ils devront définir une grille commune de classification, des délais maximaux de validation et les responsabilités de chaque niveau. Le dispositif pourrait ensuite être expérimenté lors d'un exercice majeur ou au sein de quelques unités pilotes, avec des personnels formés au premier tri des images et une cellule réduite capable de les contrôler rapidement. Sur le plan technique, il faudra développer un outil sécurisé de transfert depuis le terrain, automatisant autant que possible la suppression des métadonnées, l'horodatage, l'identification de l'unité productrice et la traçabilité des modifications. Après cette phase d'expérimentation, le système pourrait être progressivement étendu aux unités déployées, puis intégré à la préparation opérationnelle et aux procédures permanentes de communication. Son efficacité pourrait être mesurée par le délai médian entre la captation et la validation, la proportion d'images traitées en moins de deux heures, le nombre de contenus effectivement exploitables et la diminution des images écartées tardivement pour des raisons de sécurité.

## Axe VI - Améliorer les mécanismes de fidélisation et de rétention

La France est confrontée à une fragilisation progressive de son modèle de ressources humaines militaires, marquée par une difficulté croissante à fidéliser ses personnels malgré une attractivité initiale élevée. Il a été constaté une augmentation des départs volontaires, une concurrence accrue du secteur privé pour les compétences critiques et une tension croissante entre les exigences de la condition militaire et les aspirations sociétales contemporaines. Dans un contexte de réarmement, de transformation technologique et de contraction démographique, cette situation fait peser un risque direct sur la capacité des armées à conserver les compétences indispensables à la préparation et à la conduite des conflits de haute intensité.

Cet axe propose donc de clarifier la doctrine d'emploi de la réserve en cas de conflit de haute intensité, de simplifier les procédures de recrutement, de structurer un véritable suivi de carrière, de mobiliser la cooptation pour attirer les compétences rares, puis de renforcer la protection professionnelle, l'accompagnement RH et le soutien familial des réservistes.

**Recommandation n°1 : Clarifier et diffuser la doctrine d'emploi de la réserve en cas de conflit de haute intensité : « Doctrine Garde-à-nous »**

La montée en puissance de la réserve constitue un axe majeur de la politique de défense française. Pourtant, nos travaux ont mis en évidence que de nombreux réservistes ne disposent pas d'une vision claire du rôle qu'ils seraient amenés à jouer en cas de conflit de haute intensité. Entre les missions de renfort des forces d'active, de protection du territoire national ou de soutien aux armées, les missions susceptibles d'être confiées à la réserve demeurent insuffisamment comprises. Nous recommandons donc de clarifier et de diffuser plus largement la doctrine d'emploi de la réserve dans le cadre d'un conflit de haute intensité. L'objectif est de permettre aux réservistes d'identifier clairement les missions qu'ils pourraient être amenés à remplir en cas de conflit de haute intensité. Cette meilleure compréhension de leur rôle contribuerait à renforcer leur sentiment d'utilité, leur motivation et leur fidélisation.

La mise en œuvre de cette recommandation nécessiterait, dans un premier temps, la constitution d'un groupe de travail associant l'État-major des armées, la Garde nationale et le SGDSN. Ce groupe serait chargé de formaliser une version synthétique de la doctrine existante, spécifiquement orientée vers l'emploi de la réserve en cas de conflit de haute intensité et accessible à l'ensemble des réservistes. Dans un second temps, cette doctrine devrait être instruite systématiquement par les cadres de réserve lors des formations militaires initiales de réserviste (FGI-R/FG1-R/FG2-R/FG3-R/FIOR). Son efficacité pourrait être évaluée au travers d'un module de validation des connaissances intégré à la FMIR par exemple ainsi que par le suivi de l'évolution des taux de fidélisation et de renouvellement des contrats des réservistes à moyen et long terme.

### **Recommandation n°2 : Simplifier les procédures de recrutement de la réserve opérationnelle**

Nos travaux ont mis en évidence que les déterminants de l'engagement et de la fidélisation diffèrent fortement entre la réserve opérationnelle et la réserve spécialiste. Pour la réserve opérationnelle, les difficultés rencontrées lors du processus de recrutement apparaissent comme l'un des principaux freins à l'engagement. Il est donc proposé de simplifier et d'accélérer les procédures de recrutement afin de réduire le nombre d'abandons en cours de candidature. Cette mesure reposerait sur trois actions principales : la fixation d'un délai maximal de traitement des candidatures, la création d'un guichet numérique unique permettant aux candidats de suivre l'avancement de leur dossier et la désignation d'un référent unique chargé de les accompagner tout au long de la procédure. En effet, aujourd'hui les délais, parfois jusqu'à 9 mois d'attente (constitution du dossier, visite médicale), sont dissuasifs et mènent au décrochage de jeunes profils qui ne peuvent pas se permettre d'attendre autant. Par ailleurs, le portail actuel Réserviste Opérationnel Connecté (ROC) ne centralise pas l'ensemble des démarches et fait face à des maintenances régulières qui peuvent davantage mener au décrochage de candidats. Enfin, il peut être noté qu'il peut manquer un accompagnement dans la démarche, le personnel des CIRFA ayant tendance à rediriger des candidats sur la plate-forme ROC sans aide supplémentaire. Cette démarche en trois actions ; délai maximal, guichet unique,

référé unique ; permettrait ainsi de réduire les abandons liés à la complexité administrative. Elle contribuerait également à renforcer l'attractivité de la réserve opérationnelle auprès des étudiants et jeunes actifs, particulièrement sensibles à la réactivité des organisations qu'ils souhaitent rejoindre.

La mise en œuvre de cette recommandation nécessiterait, dans un premier temps, un audit des procédures de recrutement piloté par la Garde nationale afin d'identifier les principales sources de délais et d'abandons. Sur la base de ce diagnostic, la Garde nationale pourrait être chargée de coordonner l'harmonisation des procédures de recrutement entre les différentes armées et de piloter le déploiement d'un guichet numérique unique à l'échelle nationale. Son efficacité pourrait être mesurée par l'évolution du délai moyen de traitement des candidatures ainsi que par la diminution du taux d'abandon en cours de procédure.

**Recommandation n°3 : Mettre en place un suivi de carrière pour l'ensemble des réservistes : Dispositif « Chiron-Réserve »**

Les réservistes voient leur situation professionnelle et leurs qualifications évoluer tout au long de leur engagement. Pourtant, ces évolutions sont aujourd'hui peu prises en compte dans leur parcours au sein des armées. Il est donc proposé de mettre en place un entretien annuel de suivi pour l'ensemble des réservistes.

Cet entretien permettrait de suivre l'évolution des compétences acquises dans la vie civile, d'identifier les aspirations du réserviste et de proposer concrètement des évolutions de parcours possibles au sein de la réserve. Pour les réservistes opérationnels, ce suivi pourrait notamment permettre d'orienter certains profils vers des fonctions d'encadrement, d'état-major ou vers la réserve spécialiste lorsque leurs qualifications le justifient. Pour les réservistes spécialistes, il permettrait d'adapter les missions proposées à l'évolution de leur profil. En donnant davantage de visibilité sur les possibilités de parcours, elle participerait à renforcer la fidélisation des réservistes et à construire une véritable gestion de carrière de la réserve. La mise en œuvre de cette mesure nécessiterait l'élaboration, par la Direction des ressources humaines du ministère des Armées (DRH-

MD) en lien avec la Garde nationale, d'une trame d'entretien standardisée. Les informations recueillies pourraient être intégrées dans une base de données consultable par les armées afin de faciliter l'identification des profils correspondant aux différents besoins opérationnels, de commandement ou d'expertise. Le suivi des entretiens serait assuré localement par les cadres de réserve. Le suivi des entretiens serait assuré localement par un référent RH dédié, disposant d'une vision d'ensemble des parcours et des opportunités d'évolution au sein de la réserve, contrairement aux cadres de réserve d'unité dont le périmètre d'action demeure généralement limité à leur formation en unité. Son efficacité pourrait être mesurée par l'évolution de la durée moyenne d'engagement des réservistes, le nombre annuel de changements de parcours au sein de la réserve ainsi que le nombre de postes pourvus grâce aux compétences identifiées lors de ces entretiens.

**Recommandation n°4 : Créer un droit opposable à l'indisponibilité du réserviste pour ses périodes d'activité militaire**

L'un des obstacles structurels à l'engagement et au renouvellement des réservistes spécialistes est l'absence de protection juridique contraignante de leur position professionnelle civile pendant leurs périodes d'activité militaire. Si le cadre juridique français prévoit des dispositions de protection, celles-ci reposent sur le volontariat des entreprises et ne créent pas d'obligation légale opposable à l'employeur. Pour les profils hautement qualifiés, dont l'employeur supporte un coût réel de remplacement pendant leur absence, cette incertitude constitue un frein majeur à l'engagement et son renouvellement.

Nous recommandons la création d'un droit opposable à l'indisponibilité du réserviste pour ses périodes d'activité militaire, inspiré directement de la *Reserve Forces Safeguard of Employment Act* britannique. Il comporte deux volets : la modification de l'article L. 4221-5 du code de la Défense afin de ne plus avoir systématiquement besoin de l'accord de l'employeur les réserves de plus de 5 jours ouvrés ; et la mise en place d'une structure de médiation employeur-armée sur le modèle du *Defence Relationship Management* britannique : un service dédié au ministère des armées, jouant le rôle d'intermédiaire

entre les unités de réserve et les employeurs, capable d'anticiper les conflits de calendrier et de traiter les litiges avant qu'ils ne constituent des ruptures d'engagements. Cette réforme législative supposerait une modification du code de la défense, porté par le ministère des armées en lien avec le ministère du Travail, et ferait l'objet d'une consultation auprès des organisations patronales. Elle pourrait être expérimenté dans un premier temps sur les réservistes des unités spécialisées avant généralisation.

Il convient d'être lucide sur le périmètre de cette recommandation : elle excède les prérogatives de l'armée de Terre, qui ne dispose ni du pouvoir législatif ni de la compétence juridique pour porter seule une telle réforme. Son objectif n'est pas d'être implémentée immédiatement, mais de mettre en lumière une faiblesse fonctionnelle réelle qui affecte directement la capacité de l'armée de Terre à recruter et à fidéliser les profils spécialisés dont elle a le plus besoin. En identifiant ce verrou et en le formulant comme une recommandation adressée aux niveaux de décision compétents, ce rapport entend initier la réflexion et contribuer à inscrire ce sujet à l'agenda stratégique du ministère des Armées.

**Recommandation n°5 : Fournir un accompagnement RH plus soutenu aux réservistes spécialisés : « Dispositif Chiron-Spé »**

Les réservistes spécialistes constituent un segment particulier de la réserve opérationnelle et n'ont pas les mêmes besoins RH. Or le dispositif d'accompagnement RH existant a été conçu pour répondre aux besoins de la réserve généraliste et n'est pas adapté aux spécificités de ces profils. Cette recommandation cible donc exclusivement les réservistes disposant d'une expertise civile transférable à des missions militaires prioritaires et dont la fidélisation repose davantage sur la valorisation professionnelle que sur la rémunération.

Trois mesures complémentaires sont proposées. Premièrement, l'élargissement de l'attestation de compétences acquises en réserve, qui existe depuis 2019, mais se limite aux activités de sécurité privée. Il s'agit de l'ouvrir aux domaines critiques en l'adossant aux référentiels reconnus par les branches professionnelles concernées sur le modèle du

KKL estonien dont l'appartenance constitue un signal de compétence immédiatement lisible dans l'écosystème professionnel. Le ministère dispose déjà des mécanismes juridiques et administratifs nécessaires mais elle implique un travail interministériel avec les branches professionnelles concernées pour construire les référentiels adaptés. Deuxièmement, une allocation annuelle de formation pour financer les qualifications civiles dans le domaine d'expertise du réserviste. Aucun dispositif équivalent n'existe aujourd'hui pour les réservistes en activité : Défense Mobilité et le CPF ministère des armées ciblant exclusivement les militaires en reconversion. Cet investissement direct dans la montée en compétence duale bénéficie simultanément à l'institution et à la carrière civile du réserviste, sur le modèle de l'allocation de formation du MoD britannique. La mise en œuvre de ces trois mesures reposerait sur une coordination entre plusieurs acteurs de la chaîne RH de l'armée de Terre. La mise en œuvre opérationnelle devra impérativement passer par les échelons de proximité, et non rester au seul niveau central. La direction des ressources humaines de l'armée de Terre assurerait le pilotage administratif des attestations de compétences et de l'allocation de formation. Les espaces ATLAS constitueraient le guichet de proximité pour l'accès aux aides sociales et sanitaires. Enfin, le bureau réserve de chaque régiment jouerait le rôle de point d'entrée terrain, chargé d'orienter les réservistes vers ces dispositifs dès la phase de recrutement — conformément à la façon dont l'armée de Terre recrute et informe déjà ses réservistes — afin d'éviter que la méconnaissance des droits disponibles ne constitue un facteur de non-renouvellement d'engagement.

**Recommandation n°6 : Étendre le plan Famille 2 aux réservistes à compétences critiques : « Dispositif HestiaDef »**

Les pressions familiales figurent parmi les premiers motifs documentés de non-renouvellement d'engagement des réservistes spécialisés. Le 18e rapport du HCECM (2024) constate que la difficulté à concilier engagement de réserviste, vie professionnelle et civile et vie familiale peut peser sur la fidélisation. Ce déséquilibre constitue un frein réel au renouvellement de l'engagement et fragilise la rétention des profils. Le Royaume-Uni en a fait une priorité institutionnelle : le MoD a identifié ce phénomène comme une

priorité et soutient les familles de réservistes via le dispositif *Wraparound Childcare Scheme*. La France, quant à elle, dispose avec le plan Famille 2 (2024-2030) d'une architecture de soutien aux familles de militaires qui constitue un socle solide mais dont le périmètre est aujourd'hui intégralement réservé aux militaires d'active.

Nous recommandons d'étendre trois dispositifs du Plan Famille 2 aux réservistes dont la rétention présente le plus fort enjeu opérationnel, à savoir les réservistes à compétence critique et ceux projetés en OPEX. Ce ciblage de cette recommandation permet de concentrer l'effort là où le décrochage familial produit les effets les plus lourds sur la capacité opérationnelle, tout en contenant strictement le coût budgétaire de la mesure. La première extension concerne la prestation de garde d'enfants pendant les horaires atypiques aux réservistes répondant à ces critères avec un plafond aligné sur les barèmes de l'active. Deuxièmement, l'extension de la prestation de soutien en cas d'absence prolongée du domicile (PSAD) aux réservistes projetés en OPEX. Troisièmement, l'ouverture aux conjoints des réservistes projetés en OPEX du guichet Défense Mobilité et du référent conjoint en pôle régional. Ces extensions s'appuient sur l'architecture du Plan Famille 2 existante et sont déployables à coût marginal, par simple élargissement du périmètre des bénéficiaires de manière progressive. Le Service du Commissariat aux Armées (SCA) pilote une partie des prestations familiales. La mise en œuvre opérationnelle reposerait en particulier sur le Groupement de Soutien de Base de Défense (GSBdD), organisme interarmées en charge de l'administration et du soutien des bénéficiaires au niveau local. Les cellules d'action sociale des armées, également rattachées au SCA, interviendraient pour l'information, l'orientation, et l'accompagnement des familles dans l'accès au dispositif.

## **Axe VII - Interprétation du sondage**

### **Objectifs du sondage :**

Le sondage proposé en annexe de notre rapport pour l'armée de Terre a été construit avec plusieurs objectifs en tête :

- Identifier les récits, arguments et représentations les plus susceptibles de susciter l'adhésion de chaque segment de la population afin d'adapter les campagnes de communication de l'armée de Terre.
- Déterminer les canaux de communication les plus efficaces selon les publics visés afin d'optimiser la diffusion des messages de l'armée de Terre.
- Mesurer le niveau d'acceptabilité de différents scénarios d'engagement militaire afin d'éclairer les autorités militaires et politiques sur les contraintes d'opinion publique susceptibles de peser sur une décision d'engagement.
- Identifier les principaux facteurs de division ou de polarisation susceptibles de fragiliser la cohésion nationale en cas de conflit afin d'anticiper leurs effets sur la mobilisation de la population.
- Identifier les attentes des Français à l'égard de l'armée de Terre en situation de guerre afin d'adapter, lorsque cela est pertinent, la préparation des armées et la communication institutionnelle.
- Évaluer le niveau de préparation psychologique des Français face aux conséquences humaines d'un conflit de haute intensité (pertes militaires, pertes civiles, privations, durée du conflit, etc.) afin d'orienter les politiques de préparation de la population et de résilience nationale.
- Mesurer la confiance accordée aux différentes institutions, médias et sources d'information en période de crise afin de confirmer l'identification préalable des relais les plus crédibles pour la communication de l'État et des armées.

### **Comment interpréter les résultats :**

**Question 0 :** Disposition de départ des répondants vis-à-vis d'un engagement militaire. Cette question sert de variable de contrôle pour les questions de toutes les autres parties.

## PARTIE I : Références culturelles, symboles collectifs et imaginaires nationaux

Les questions de cette partie sont dédiées à l'analyse des références culturelles, symboles, imaginaires, porte-paroles, et autres éléments de narration, mobilisables dans un récit de guerre à l'adresse des populations françaises. Ces éléments de narration peuvent varier d'une partie de la population à l'autre. En conséquence, les réponses à ces questions doivent être analysées en segmentant les profils des répondants.

### Objectifs des questions :

- **Question 1** : évaluation des profils les plus à même d'incarner des figures héroïques pour les populations françaises ;
- **Question 2** : confirmation de la question 1, et évaluation des figures les plus à même d'être porte-paroles de récits collectifs pour les populations françaises ;
- **Question 3** : évaluation de la réponse émotionnelle à mobiliser selon la réaction des populations françaises face à la mort de soldats français [dans le cadre du conflit imaginé].

*Pour la question 3, réponses types de l'État adaptées selon les réactions :*

- Inquiétude face à l'élargissement du conflit : [limiter le désengagement]  
*Diffusion d'informations pédagogiques sur les enjeux de l'engagement militaire pour empêcher un élargissement du conflit, et expliquer les limites de cet engagement*
- Colère envers le pays agresseur : [capitaliser sur la colère pour cristalliser les forces morales] *Condamnation renouvelée de l'agression ennemie*
- Remise en question de l'intervention militaire : [limiter le doute stratégique]  
*Diffusion d'informations pédagogiques sur les enjeux et objectifs de l'engagement, et ouvrir des débats publics*

- Renforcement du soutien aux soldats engagés : [capitaliser sur le soutien aux soldats] *Organisation d'hommages nationaux, soutien aux familles, reconnaissance officielle du sacrifice des militaires.*
- Perte de confiance envers les autorités politiques : [regagner la confiance] *Organisation au nom de la transparence d'explications publiques des décisions prises, des risques encourus et des résultats obtenus.*
- Sentiment de solidarité nationale : [capitaliser sur cette solidarité] *Organisation de cérémonies mettant en valeur la cohésion sociale, ainsi que le soutien aux militaires et à leurs proches.*
- Peur des conséquences économiques du conflit : [limiter le désengagement] *Diffusion d'informations pédagogiques sur les limites de l'impact économique de la guerre, ou des mesures pour protéger cette économie.*
- Lassitude face au conflit : [limiter le désengagement] *Diffusion d'un récit sur la suite du conflit, notamment par des scénarios prospectifs, qui projette la population vers le futur de la guerre et lui permet de mieux évaluer les possibles changements et efforts à effectuer pour parvenir à ces changements.*
- Volonté de retrait rapide des forces françaises : [limiter le désengagement] *Diffusion d'informations pédagogiques sur les enjeux de l'engagement militaire, et des conséquences d'une défaite immédiate, avec la diffusion de scénarios prospectifs qui projettent vers des futurs où la guerre est perdue.*
- Aucun de ces sentiments : [comprendre la population] *Évaluer ce qui importe à la population dans le cadre du conflit.*
- **Question 4** : évaluation des symboles les plus à même de susciter auprès des populations françaises la solidarité nationale, ou au contraire de susciter leur rejet du collectif.

- **Question 5** : évaluation des récits types les plus à même de susciter auprès des populations françaises la solidarité nationale, ou au contraire de susciter leur rejet du collectif.
- **Question 6** : évaluation de la résilience morale déclarée des populations françaises [*Indépendamment de la résilience morale réelle*].
- **Question 7** : évaluation des périodes historiques dont les références culturelles sont les plus à même de susciter auprès des populations françaises la solidarité nationale, ou au contraire de susciter leur rejet du collectif.
- **Question 8** : évaluation des symboles identitaires sources de division entre les populations françaises.

## PARTIE II : Fractures sociales, territoriales, et identitaires

Les questions de cette partie sont dédiées à l'analyse des facteurs sociaux, territoriaux et identitaires sources de division nationale. Ces facteurs de division peuvent varier d'une partie de la population à l'autre. En conséquence, les réponses à ces questions doivent être analysées en segmentant les profils des répondants.

### Objectifs des questions :

- **Question 9** : évaluation de la confiance des Français envers leurs concitoyens pour faire unité.
- **Question 10** : évaluation des facteurs de division nationale les plus conscientisés et considérés par les populations françaises [*indépendamment de l'impact réel de ces facteurs*].
- **Question 11** : confirmation de la question 10, et évaluation des facteurs de division nationale jugés les plus critiques par les populations françaises (*intégration de la notion de priorité*) [*indépendamment de l'impact réel de ces facteurs*]
- **Question 12** : confirmation des questions 10 et 11 avec mise en situation, et évaluation gradée des facteurs de division nationale jugés les plus critiques par les

populations françaises. Cette question révèle quels facteurs seraient susceptibles de faire basculer le soutien à l'engagement militaire. [*indépendamment de l'impact réel de ces facteurs*]

- **Question 13** : confirmation des questions 10, 11 et 12, avec mise en situation, et évaluation des facteurs de division nationale jugés les plus critiques en cas de guerre par les populations françaises. Cette question, centrée sur les territoires, identifie les facteurs de fragilisation les plus concrets [*indépendamment de l'impact réel de ces facteurs*]
- **Question 14** : évaluation des facteurs jugés les plus utiles par les populations françaises pour limiter les facteurs de division nationale en cas de guerre.

### **PARTIE III : Solidarité, fraternité nationale et Armée de Terre**

Les questions de cette partie sont consacrées à l'analyse des rôles que les populations françaises pourraient souhaiter accorder à l'armée de terre, et plus largement aux armées et à la militarité, dans le cadre des politiques de cohésion nationale. Ces rôles peuvent varier d'une partie de la population à l'autre. En conséquence, les réponses à ces questions doivent être analysées en segmentant les profils des répondants.

#### **Objectifs des questions :**

- **Question 15** : évaluation de l'acceptabilité, pour les populations françaises, de l'endossement par l'armée de Terre de rôles militaires. Cette question établit l'acceptabilité de principe.
- **Question 16** : évaluation de la légitimité d'acteurs de la société française, auprès des populations françaises, à recréer un sentiment de fraternité nationale en cas de guerre.
- **Question 17** : confirmation des questions 15 et 16. Cette question permet de comparer la légitimité de l'armée de Terre par rapport à d'autres acteurs.

- **Question 18** : évaluation de la capacité de l'armée de terre, selon les populations françaises, à renforcer la cohésion nationale.
- **Question 19** : confirmation de la question 15 avec gradation plus détaillée. Cette question permet de distinguer les rôles de l'armée de Terre jugés centraux de ceux jugés simplement tolérables.
- **Question 20** : évaluation des facteurs limitant la capacité de l'armée de terre, selon les populations françaises, à renforcer la cohésion nationale.
- **Question 21** : confirmation de la question 16, et évaluation de la confiance des populations françaises envers des acteurs de la société française, à aider les populations civiles en cas de guerre
- **Question 22** : évaluation du niveau de volonté déclaré des populations françaises à contribuer à l'unité nationale dans le cadre de la défense du pays. *[Indépendamment de la volonté réelle ou des actions qui seront menées]*
- **Question 23** : évaluation de la crédibilité de l'efficacité de dispositifs de résilience nationale, selon les populations françaises.
- **Question 24** : évaluation de la crédibilité de la résilience de formes de solidarité, selon les populations françaises.
- **Question 25** : évaluation de la perte de légitimité de l'armée de terre, auprès des populations françaises, en cas d'endossement de rôles non militaires.
- **Question 26** : confirmation de la question 25. Cette question permet d'évaluer les limites de l'acceptabilité de l'intervention de l'armée de Terre dans la société civile
- **Question 27** : évaluation de la perception de représentativité de l'armée de Terre par les populations françaises, pour déterminer sa légitimité à renforcer la cohésion nationale en tant qu'avatar de cette cohésion *[notamment par son inclusivité des différences entre individus]*.

#### PARTIE IV : Canaux de communication, confiance et désinformation

Les questions de cette partie sont consacrées à l'analyse des canaux de communication envers lesquelles les populations françaises accorderaient le plus leur confiance en cas de guerre. Ces canaux peuvent varier d'une partie de la population à l'autre. En conséquence, les réponses à ces questions doivent être analysées en segmentant les profils des répondants.

### Objectifs des questions :

- **Question 28** : évaluation des canaux d'information envers lesquelles les populations françaises auraient le plus confiance en cas de guerre.
- **Question 29** : évaluation des facteurs qui engendrent le plus de doute des populations françaises envers toute information diffusée en cas de guerre.
- **Question 30** : confirmation de la question 28
- **Question 31** : confirmation des questions 28 et 30, et évaluation graduée du niveau de confiance accordée par les populations françaises envers les différents canaux de communication.
- **Question 32** : évaluation de l'acceptabilité des populations françaises envers la censure de l'information en cas de guerre.

### Questions transverses

Les questions de cette partie sont exploitables par les 4 parties précédentes. Elles sont axées sur l'acceptabilité de la pénibilité d'un conflit. Les réponses à ces questions doivent être analysées en segmentant les profils des répondants.

### Objectifs des questions :

- **Question 33** : évaluation de l'acceptabilité de la pénibilité de la guerre et des mesures gouvernementales en découlant pour les populations françaises.  
*[Réponse individuelle indépendante de l'acceptabilité réelle des mesures si elles sont appliquées]*

- **Question 34** : confirmation de la question 33, et évaluation des mesures gouvernementales restrictives qu'un citoyen français jugerait acceptable d'appliquer aux populations françaises [*Indépendamment de l'acceptabilité réelle des mesures si elles sont appliquées*]
- **Question 35** : confirmation des questions 33 et 34, et évaluation du niveau de solidarité déclaré par les populations françaises.

### Hypothèses par partie, selon les profils :

Pour chacune des parties, nous émettons des hypothèses sur certaines caractéristiques des profils des répondants.

#### Notes pour estimer les caractéristiques liées au lieu de vie et à l'origine migratoire :

Le lieu de vie des répondants est déterminé à partir des questions 42 et 43.

L'origine migratoire des répondants ne peut être qu'estimée, à partir des questions 44 et 46. Les origines migratoires peuvent être catégorisées de la façon suivante :

- Pays latins
- Pays arabes
- Pays anglo-saxons
- Pays d'Afrique subsaharienne
- Turcs
- Pays asiatiques

Il faudrait idéalement recouper les informations des répondants avec d'autres pour essayer de retrouver les diasporas concernées parmi les plus importantes en France.

## Hypothèses de la Partie I : Références culturelles, symboles collectifs et imaginaires nationaux

Nous émettons l'hypothèse générale que le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le lieu de résidence, l'origine migratoire et la proximité avec l'institution militaire influencent les références culturelles et symboliques mobilisées par les individus lorsqu'ils évaluent un récit national de guerre.

### Hypothèses selon les sexes :

- H1 : Les hommes pourraient exprimer une plus forte adhésion aux récits mobilisant la puissance, le sacrifice guerrier et les symboles militaires. (Stéréotypes de genre)
- H2 : Les femmes pourraient davantage valoriser les récits fondés sur la protection des populations, la résilience collective et les valeurs humanitaires. (Stéréotypes de genre)

### Hypothèse selon les âges :

- H3 : Les personnes âgées pourraient manifester un attachement plus fort aux symboles nationaux traditionnels.

### Hypothèse selon les catégories socioprofessionnelles :

- H4 : Les catégories populaires pourraient davantage mobiliser des références nationales traditionnelles.

### Hypothèses selon les lieux de vie :

- H5 : Les habitants des zones rurales et petites villes pourraient manifester un attachement plus fort aux références nationales et territoriales traditionnelles.
- H6 : Les habitants des grandes métropoles pourraient être davantage réceptifs à des récits modernes et cosmopolites.

Hypothèse selon les origines migratoires :

- H7 : Le niveau d'inclusion de la diaspora estimée du répondant pourrait conditionner la réception des récits patriotiques.

Hypothèse selon la présence de militaires dans l'entourage :

- H8 : Les personnes sans lien avec l'institution militaire pourraient davantage évaluer les récits de guerre à travers leurs conséquences civiles.

**Hypothèses de la Partie II : Fractures sociales, territoriales, et identitaires**

Nous émettons l'hypothèse générale que le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de vie, le lieu de résidence, les orientations politiques et les origines migratoires influencent la perception des individus sur les fractures sociales, territoriales et identitaires du pays.

Hypothèse 1 : Les fractures perçues par les répondants devraient refléter leur propre position sociale, territoriale et identitaire.

Hypothèse selon les sexes :

- H2 : Les femmes pourraient davantage identifier les inégalités économiques et sociales (*dont elles sont victimes*) comme facteurs majeurs de division nationale.

Hypothèse selon les catégories socioprofessionnelles :

- H3 : Les catégories populaires pourraient davantage percevoir les fractures économiques et territoriales.

Hypothèse selon les niveaux de vie :

- H4 : Les individus à faibles revenus pourraient davantage percevoir une fracture entre « élites » et « peuple ».

Hypothèse selon les lieux de vie :

- H5 : Les habitants des zones rurales ou périurbaines pourraient davantage percevoir une fracture territoriale.

Hypothèses selon les orientations politiques :

- H6 : Les répondants situés à droite ou à l'extrême droite pourraient davantage identifier l'immigration, l'intégration et l'identité nationale comme facteurs majeurs de division.
- H7 : Les répondants de gauche pourraient davantage identifier les inégalités sociales et économiques comme sources de division.
- H8 : Les répondants du centre pourraient davantage privilégier des explications multifactorielles.

Hypothèse selon les origines migratoires :

- H9 : Le niveau d'inclusion de la diaspora estimée du répondant pourrait conditionner la perception des discriminations.

**Hypothèses de la Partie III : Solidarité, fraternité nationale et armée de Terre**

Nous émettons l'hypothèse générale que le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, la situation familiale, les orientations politiques, et les origines migratoires et la présence de militaires dans l'entourage influencent les limites acceptables pour les individus des rôles de l'armée de Terre dans la cohésion nationale.

Hypothèses selon les sexes :

- H1 : Les hommes pourraient davantage considérer l'armée de Terre comme un vecteur légitime de cohésion nationale. (Stéréotypes de genre)
- H2 : Les femmes pourraient davantage soutenir les missions de solidarité, de secours et de protection des populations que les fonctions explicitement militaires. (Stéréotypes de genre)

Hypothèses selon les âges :

- H3 : Les générations âgées pourraient davantage soutenir un rôle intégrateur et civique des armées, notamment les générations ayant vécu le service militaire obligatoire.
- H4 : Les jeunes générations pourraient soutenir l'armée lorsqu'elle contribue à des missions d'intérêt collectif plutôt qu'à la transmission d'un patriotisme traditionnel.

Hypothèse selon les catégories socioprofessionnelles :

- H5 : Les catégories populaires pourraient davantage percevoir l'armée comme un facteur d'intégration sociale et d'égalité des chances.

Hypothèse selon les situations familiales :

- H6 : Les personnes ayant des enfants pourraient davantage soutenir les missions de cohésion nationale portées par les armées.

Hypothèses selon les orientations politiques :

- H7 : Les répondants de droite et du centre-droit pourraient davantage soutenir un rôle de cohésion nationale confié aux armées.
- H8 : Les répondants de gauche pourraient davantage soutenir un rôle social et solidaire de l'armée que son rôle identitaire ou patriotique.

Hypothèse selon les origines migratoires :

- H9 : Les personnes issues de l'immigration pourraient être particulièrement favorables aux dispositifs militaires favorisant l'intégration et le brassage social.  
(cf: la légion étrangère, le service militaire volontaire)

Hypothèse selon la présence de militaire dans l'entourage :

- H10 : Les personnes ayant un militaire dans leur entourage pourraient davantage considérer l'armée comme une institution de confiance capable de renforcer la cohésion nationale.

### **Hypothèses de la Partie IV : Canaux de communication, confiance et désinformation**

Nous émettons l'hypothèse générale que l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau d'étude, le niveau de revenu, et les orientations politiques influencent la confiance des individus envers les canaux de communication dans une situation de guerre.

Hypothèses selon les âges :

- H1 : Les personnes âgées pourraient accorder davantage leur confiance aux médias traditionnels et aux canaux institutionnels.
- H2 : Les jeunes générations pourraient privilégier les réseaux sociaux et les sources informationnelles dites « horizontales », en provenance d'influenceurs sans figure d'autorité ou de messageries privées.

Hypothèses selon les catégories socioprofessionnelles :

- H3 : Les cadres et professions intellectuelles supérieures pourraient privilégier les médias d'information généralistes ou spécialisés reconnus.
- H4 : Les catégories populaires pourraient davantage privilégier les médias audiovisuels et les réseaux relationnels de proximité.

Hypothèses selon les niveaux d'étude :

- H5 : Les individus moins diplômés pourraient davantage accorder leur confiance à des sources relationnelles ou émotionnelles.

#### Hypothèses selon les niveaux de revenu :

- H6 : Les individus à revenus élevés pourraient consulter davantage de sources d'information diversifiées et institutionnelles.
- H7 : Les individus à faibles revenus pourraient manifester une défiance plus forte envers les institutions médiatiques.

#### Hypothèses selon les orientations politiques :

- H8 : Les répondants situés aux extrêmes politiques pourraient manifester une défiance plus forte envers les médias généralistes et les communications gouvernementales.
- H9 : Les répondants du centre et des partis de gouvernement pourraient davantage faire confiance aux communications institutionnelles en période de guerre.



## ANNEXES - SONDAGE

**0. Dans l'hypothèse où un pays membre de l'Union européenne serait victime d'une agression militaire extérieure, et où les autorités françaises envisageraient le déploiement de soldats français, diriez-vous que vous seriez...**

- Très favorable
- Plutôt favorable
- Ni favorable ni opposé
- Plutôt opposé
- Très opposé
- Ne sait pas
- Ne se sent pas concerné par cette décision

### **PARTIE I : Références culturelles, symboles collectifs et imaginaires nationaux**

*Pour renforcer la résilience morale et la cohésion des populations françaises dans un conflit.*

**1. Parmi les profils suivants, lesquels vous sembleraient aujourd'hui les plus capables d'incarner un effort collectif national en période de guerre ?**

- Les soldats engagés au combat
- Les réservistes
- Les pompiers et secouristes
- Les soignants
- Les soldats de la cyberdéfense
- Les bénévoles associatifs
- Les élus locaux
- Les familles de militaires
- Les journalistes de terrain
- Aucun de ces profils

*[Plusieurs réponses possibles, max 3]*

**2. Parmi les profils suivants, lesquels vous sembleraient aujourd'hui les plus proches de la société française réelle ?**

- Les soldats engagés au combat
- Les militaires réservistes de l'arrière
- Les pompiers et secouristes
- Les soignants
- Les soldats de la cyberdéfense
- Les bénévoles associatifs
- Les élus locaux
- Les familles de militaires
- Les figures héroïques historiques
- Les influenceurs engagés
- Aucun de ces profils

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**3. Si des soldats français étaient tués dans ce conflit, quelles réactions vous sembleraient les plus probables chez vous ?**

- Une inquiétude face à l'élargissement du conflit
- Une colère envers le pays agresseur
- Une remise en question de l'intervention militaire
- Un renforcement du soutien aux soldats engagés
- Une perte de confiance envers les autorités politiques
- Un sentiment de solidarité nationale
- Une peur des conséquences économiques du conflit
- Une lassitude face au conflit
- Une volonté de retrait rapide des forces françaises
- Aucun de ces sentiments

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**4. Pour chacun des éléments suivants, diriez-vous qu'il renforcerait votre sentiment d'unité nationale face à une guerre majeure, l'affaiblirait, ou n'aurait pas d'effet particulier ?**

<i>Éléments</i>	<i>Renforcerait</i>	<i>Affaiblirait</i>	<i>Aucun effet</i>
Le drapeau français			
La Marseillaise			
Les cérémonies d'hommage aux soldats			
Les références à la Résistance française			
Les commémorations historiques			
Les symboles européens			
Les symboles militaires traditionnels			

**5. Pour chacun des discours suivants, diriez-vous qu'il vous semblerait aujourd'hui convaincant, peu crédible, risquerait de provoquer du rejet, ou serait considéré rédhibitoire pour maintenir le soutien des Français à un engagement militaire ?**

<i>Discours</i>	<i>Convaincant</i>	<i>Peu crédible</i>	<i>Risquerait de provoquer du rejet</i>	<i>Rédhibitoire pour le soutien</i>
« Il faut empêcher que la guerre menace directement la France. »				
« Il faut aider militairement un pays allié européen attaqué »				
« Il faut empêcher qu'une puissance étrangère puisse imposer sa domination en Europe. »				

« Il faut protéger les populations civiles victimes de la guerre. »				
« Il faut que la France assume son rôle de protecteur de l'Union européenne en tant qu'État fondateur »				
« Il faut que la France rembourse sa dette historique, remontant aux guerres mondiales, envers les pays de l'Est actuellement attaqués, comme la Pologne et la Roumanie »				
« Il faut défendre les libertés politiques et le mode de vie européens »				
« Il faut éviter que la France apparaisse incapable de défendre ses alliés »				
« Les sacrifices d'aujourd'hui permettront d'éviter une guerre plus grave demain. »				
« Les Français doivent rester unis face à une agression extérieure. »				

**6. Combien de temps accepteriez-vous que la France reste engagée dans un conflit européen si les coûts humains et économiques augmentaient progressivement ?**

- Quelques semaines
- Quelques mois
- Un à deux ans

- Aussi longtemps que nécessaire si les objectifs sont jugés importants
- Je serais opposé dès le départ
- Ne sait pas

**7. Quelle période de l'histoire de France vous semble porter les symboles les plus forts ou les plus inspirants pour les Français contemporains ?**

- Antiquité / Gaule romaine
- Moyen Âge
- Renaissance
- Époque « moderne »
- Révolution française
- Période napoléonienne
- Restauration / monarchies du XIXe siècle
- Première Guerre mondiale
- Seconde Guerre mondiale
- Géopolitique contemporaine
- Autre
- Ne se prononce pas

**8. En cas de guerre impliquant la France, quels types de symboles vous sembleraient aujourd'hui les plus susceptibles de provoquer des tensions ou des divisions dans la société française ?**

- Des symboles associés à un pays ennemi
- Des symboles fascistes ou nazis
- Des symboles religieux
- Des symboles nationalistes étrangers
- Des symboles révolutionnaires ou contestataires
- Des symboles liés au passé colonial
- Des symboles militaires
- Des symboles politiques extrêmes
- Aucun en particulier
- Autre
- Ne se prononce pas

## PARTIE II : Fractures sociales, territoriales, et identitaires

*Pour identifier les problèmes de cohésion nationale prioritaires en cas de conflit.*

### 9. Selon vous, dans quelle mesure les Français seraient-ils capables de dépasser leurs divisions politiques, sociales ou culturelles face à une guerre majeure en Europe ?

- Totalement capables
- Plutôt capables
- Plutôt incapables
- Totalement incapables
- Ne sait pas

### 10. Parmi les éléments suivants, lesquels vous sembleraient aujourd'hui les plus susceptibles d'affaiblir la cohésion nationale en cas de guerre majeure ?

- Les fortes inégalités économiques
- Les fractures territoriales (sentiment d'abandon, écarts entre métropoles et zones rurales)
- Les tensions autour de l'immigration
- Les oppositions politiques très polarisées
- La défiance envers les institutions et les élites politiques
- La désinformation et les divisions diffusées sur les réseaux sociaux
- Les tensions religieuses ou communautaires
- Les différences entre générations
- Le sentiment que certains groupes seraient moins touchés par les sacrifices
- Les influences étrangères dans le débat public et sur les réseaux sociaux
- Les tensions entre institutions civiles et militaires
- Aucun de ces éléments

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

### 11. Parmi les divisions suivantes, lesquelles vous sembleraient aujourd'hui les plus difficiles à dépasser même en cas de guerre majeure ?

- Les oppositions politiques
- Les tensions autour de l'immigration
- Les fractures sociales

- Les fractures territoriales
- Les tensions religieuses
- Les fractures culturelles
- Les différences générationnelles
- La défiance envers les institutions
- Les divisions liées aux réseaux sociaux
- Aucune de ces divisions

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**12. Pour chacun des événements suivants, diriez-vous qu'il remettrait fortement, modérément, peu ou pas du tout en question votre soutien à l'engagement militaire français ?**

<i>Événements</i>	<i>Fortement</i>	<i>Modérément</i>	<i>Peu</i>	<i>Pas du tout</i>
Une forte hausse du coût de la vie				
Des pertes militaires importantes				
Une guerre longue sans résultats visibles				
Une crise politique nationale				
Des violences importantes en France				
Des tensions communautaires importantes				
Une forte désinformation sur les réseaux sociaux				
Le sentiment que les sacrifices seraient injustement répartis				

**13. Parmi les situations suivantes, lesquelles vous sembleraient aujourd'hui les plus susceptibles d'affaiblir le soutien des Français à un engagement militaire extérieur ?**

- Des violences importantes dans plusieurs villes françaises
- Dégradation du maintien de l'ordre et des services essentiels dans certains territoires
- Une forte hausse de la criminalité dans certaines régions
- Des pénuries importantes dans certains territoires
- Un sentiment d'abandon de certaines populations par l'État
- Des tensions importantes entre territoires urbains et ruraux
- Des blocages économiques majeurs dans certaines régions
- Des cyberattaques paralysant certains territoires
- Aucun de ces éléments

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**14. Parmi les éléments suivants, lesquels vous sembleraient aujourd'hui les plus aptes à limiter les divisions françaises en cas de guerre majeure ?**

- Une communication claire des autorités
- Une forte présence des services de l'État sur l'ensemble du territoire
- Les solidarités locales
- Les associations
- Les médias et l'information
- Les collectivités locales
- Les valeurs républicaines
- Le soutien des alliés européens
- Aucun de ces éléments

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**PARTIE III : Solidarité, fraternité nationale et armée de Terre**

*Pour estimer l'avis des Français sur le rôle de l'armée de Terre dans la fraternité nationale.*

**15. Selon vous, l'armée de Terre devrait-elle aujourd'hui jouer un rôle important dans les domaines suivants, ou devrait-elle rester principalement centrée sur ses missions militaires ?**

<i>Domaine</i>	<i>Devrait jouer un rôle important</i>	<i>Devrait rester secondaire</i>	<i>Ne devrait pas jouer ce rôle</i>
Préparation des citoyens aux crises			
Renforcement de la cohésion nationale			
Actions auprès de la jeunesse			
Soutien aux territoires en difficulté			
Formation aux situations d'urgence			
Participation aux solidarités locales			

**16. Parmi les acteurs suivants de la société, lesquels vous sembleraient aujourd'hui les plus capables de recréer un sentiment de fraternité nationale en France face à une guerre majeure ?**

- L'armée de Terre
- L'école
- Les associations
- Les collectivités locales
- Les services publics
- Les services de secours
- Les cérémonies et commémorations nationales
- Le sport et les grands événements collectifs
- Les médias

- Les partis politiques
- L'Union européenne
- Aucun de ces acteurs

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**17. Pensez-vous que l'armée de Terre permette aujourd'hui davantage que d'autres institutions de rassembler des Français d'origines sociales, culturelles et territoriales différentes ?**

- Oui beaucoup plus
- Oui un peu plus
- Ni plus ni moins
- Moins que d'autres institutions
- Pas du tout
- Ne sait pas

**18. Pour chacun des éléments suivants, diriez-vous qu'il contribue plutôt à renforcer ou plutôt à limiter la capacité de l'armée de Terre à rassembler des Français d'origines sociales, culturelles et territoriales différentes ?**

<i>Éléments</i>	<i>Renforce beaucoup</i>	<i>Renforce un peu</i>	<i>Ne change pas vraiment</i>	<i>Limite un peu</i>	<i>Limite beaucoup</i>
L'expérience collective vécue au sein de l'institution					
Le brassage géographique des personnels					
Le respect des règles communes et du cadre militaire					
Le sentiment de servir une mission commune					

Les différences de niveau social ou culturel entre militaires					
Le fait que certaines catégories sociales soient moins représentées					
Le fait que les tensions présentes dans la société existent aussi dans l'armée					

**19. Pour chacun des éléments suivants, diriez-vous que l'armée de Terre pourrait jouer un rôle important, secondaire ou aucun rôle particulier ?**

<b>Rôle potentiel de l'armée de terre</b>	<i>Rôle important</i>	<i>Rôle secondaire</i>	<i>Aucun rôle particulier</i>
Renforcer le sentiment d'unité nationale			
Créer des liens entre différentes catégories sociales			
Renforcer la solidarité dans les territoires			
Participer à la préparation des citoyens aux crises			
Soutenir les populations en cas de crise majeure			
Renforcer le lien entre l'État et certains territoires			

Favoriser l'engagement civique des jeunes			
---	--	--	--

**20. Qu'est-ce qui pourrait aujourd'hui limiter la capacité de l'armée de Terre à renforcer la cohésion nationale ?**

- La méfiance envers les institutions
- Les divisions politiques
- Le manque de lien avec la population civile
- Une image jugée trop éloignée de la société française
- Le manque de présence dans certains territoires
- Les fractures sociales
- Les tensions identitaires ou communautaires
- Le manque de confiance envers l'État
- Le sentiment que l'armée serait trop politisée
- Rien de particulier
- Ne sait pas

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**21. En cas de guerre majeure, à quels acteurs feriez-vous le plus confiance pour aider concrètement les populations au quotidien ?**

- Les services de secours
- Les associations locales
- Les familles et proches
- Les mairies et collectivités locales
- L'armée de Terre
- Les services de l'État
- Les voisins et solidarités informelles
- Les réserves citoyennes ou opérationnelles
- Les entreprises locales
- Les organisations européennes
- Aucun de ces acteurs

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**22. Seriez-vous personnellement prêt à participer aux actions suivantes dans le cadre d'un effort collectif lié à la défense du pays ?**

<i>Actions</i>	<i>Oui tout à fait</i>	<i>Oui plutôt</i>	<i>Non plutôt pas</i>	<i>Non pas du tout</i>
Participer à des exercices de préparation aux crises				
Aider des associations de protection civile				
Effectuer des missions bénévoles locales				
Rejoindre une réserve citoyenne				
Participer à des actions de soutien logistique				
Accepter certaines restrictions temporaires				
Suivre des formations de préparation aux situations de crise				

**23. Parmi les dispositifs suivants, lesquels vous sembleraient aujourd'hui les plus utiles pour renforcer durablement la résilience collective des Français ?**

- Le développement des réserves opérationnelles
- Le développement des réserves citoyennes
- Le service national ou civique
- Les exercices de gestion de crise impliquant les citoyens
- Les formations aux premiers secours et situations d'urgence
- Les partenariats entre armée et associations locales
- Les programmes de sensibilisation à la défense dans les écoles
- Les actions communes entre civils et militaires
- Les cérémonies et commémorations nationales

- Aucun de ces dispositifs

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**24. Parmi les formes de solidarité suivantes, lesquelles vous sembleraient aujourd’hui les plus capables de résister durablement à une guerre longue ?**

- Les solidarités familiales et de proximité
- Les réserves citoyennes et opérationnelles
- Les solidarités organisées autour des armées
- Les réseaux informels de voisinage
- Les initiatives européennes de coopération civile
- Les communautés en ligne et réseaux numériques
- Aucune de ces formes de solidarité

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**25. Parmi les propositions suivantes, lesquelles vous inquiéteraient le plus concernant un rôle plus important de l’armée de Terre dans la société française ?**

- Une présence trop importante de l’armée dans la vie publique
- Une influence excessive sur la jeunesse
- Une confusion entre missions militaires et missions civiles
- Une banalisation de la guerre dans la société
- Une réduction des libertés publiques au nom de la sécurité
- Une dépendance excessive des territoires envers l’armée
- Rien de cela
- Ne sait pas

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**26. Selon vous, jusqu’où l’armée de Terre devrait-elle intervenir dans la société civile en période de crise majeure ?**

- Se limiter strictement aux missions militaires
- Participer ponctuellement à la gestion des crises
- Jouer un rôle important dans l’organisation de la résilience nationale
- Participer durablement à la préparation de la société aux crises
- Ne devrait pas intervenir
- Ne sait pas

**27. Pensez-vous que l'armée de Terre représente l'ensemble de la population française, indépendamment du genre ?**

- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Ne sait pas
- Plutôt non
- Pas du tout

**PARTIE IV : Canaux de communication, confiance et désinformation**

*Pour repérer les canaux auxquels les Français accorderaient le plus de confiance pour s'informer sur un conflit militaire qui engage la France.*

**28. Si des informations contradictoires circulaient sur le conflit, quelle source vous semblerait la plus crédible en priorité ?**

- Autorités militaires françaises
- Gouvernement français
- Médias traditionnels
- Experts indépendants
- Réseaux sociaux
- Entourage personnel
- Aucune source
- Ne sait pas



**29. Quels phénomènes vous sembleraient aujourd'hui les plus susceptibles d'affaiblir la confiance des Français dans l'information diffusée pendant un conflit ?**

- Désinformation étrangère
- Contradictions des autorités
- Politisation des médias
- Rumeurs sur les réseaux sociaux
- Manque de transparence
- Discours jugés propagandistes
- Trop grand volume d'informations contradictoires

- Manque d'experts crédibles sur les questions militaires
- Aucun de ces phénomènes

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**30. Parmi les sources suivantes, lesquelles utiliseriez-vous régulièrement pour suivre un conflit impliquant la France ?**

- Télévision
- Presse en ligne
- Réseaux sociaux
- YouTube et plate-formes vidéo
- Messageries privées
- Radio
- Comptes officiels des autorités
- Experts indépendants
- Médias étrangers
- Discussions avec des proches
- Autre

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**31. Pour chacune des sources suivantes, diriez-vous que vous lui feriez totalement confiance, plutôt confiance, plutôt pas confiance ou pas confiance du tout pour vous informer sur un conflit militaire ?**

Sources	Totalement confiance	Plutôt confiance	Plutôt pas confiance	Pas confiance du tout
Télévision				
Presse en ligne				
Réseaux Sociaux				
Comptes officiels des autorités				
Experts indépendants				

Médias étrangers				
Entourage personnel				

**32. Laquelle des positions suivantes vous semblerait la plus acceptable en période de guerre majeure ?**

- Informer les citoyens le plus complètement possible, même si cela complique certaines opérations militaires
- Limiter certaines informations pour protéger les opérations militaires
- Contrôler fortement l'information afin d'éviter les paniques et la désinformation
- Aucune ne me semble acceptable
- Ne sait pas

**Questions transverses**

**33. Parmi les mesures suivantes, lesquelles accepteriez-vous personnellement dans le cadre d'une guerre majeure impliquant la France ?**

- Hausse des dépenses militaires
- Restrictions énergétiques temporaires
- Hausse des impôts
- Service militaire obligatoire
- Restrictions de certaines libertés publiques
- Mobilisation dans des dispositifs de protection civile
- Participation à des exercices de crise
- Aucune de ces mesures

*[Plusieurs réponses possibles, max. 3]*

**34. Laquelle des positions suivantes vous semblerait aujourd'hui la plus acceptable en cas de guerre majeure ?**

- Préserver au maximum les libertés publiques
- Accepter certaines restrictions temporaires pour renforcer la sécurité collective

- Renforcer fortement les contrôles et restrictions pendant le conflit
- Aucune ne me semble acceptable
- Ne sait pas

**35. Parmi les propositions suivantes, laquelle se rapproche le plus de votre position ?**

- Je pourrais soutenir une guerre seulement si les conséquences pour moi et mes proches restent limitées
- Je pourrais accepter des sacrifices importants si la France ou ses alliés étaient menacés
- Je serais opposé à toute guerre impliquant des conséquences à long terme pour la population
- Ne sait pas

**PROFIL DU RÉPONDANT**

*Ces informations sont collectées à des fins statistiques uniquement.*

**36. Quel est votre sexe ?**

- Homme
- Femme
- Autre
- Préfère ne pas répondre

**37. Quel est votre âge ?**

- 18-26 ans
- 27-39 ans
- 40-54 ans
- 55-69 ans
- 70 ans et +

**38. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle actuelle ?**

- Agriculteur exploitant
- Artisan, commerçant ou chef d'entreprise
- Cadre ou profession intellectuelle supérieure

- Profession intermédiaire
- Employé
- Ouvrier
- Étudiant
- Retraité
- Sans activité professionnelle
- Autre
- Préfère ne pas répondre

**39. Quelle est votre situation familiale actuelle ?**

- Célibataire
- En couple sans enfant
- En couple avec enfant(s)
- Parent seul avec enfant(s)
- Divorcé(e) / séparé(e)
- Veuf / veuve
- Autre
- Préfère ne pas répondre

**40. Quel est votre niveau d'études le plus élevé obtenu ?**

- Aucun diplôme
- Brevet des collèges
- CAP / BEP
- Baccalauréat
- Bac +2 / Bac +3
- Bac +4 / Bac +5
- Doctorat ou équivalent
- Préfère ne pas répondre

**41. Quel est le revenu mensuel net de votre foyer ?**

- Moins de 1 200 €
- Entre 1 200 € et 1 999 €
- Entre 2 000 € et 2 999 €
- Entre 3 000 € et 4 499 €
- Entre 4 500 € et 6 999 €



- 7 000 € et plus
- Préfère ne pas répondre

**42. Dans quelle région résidez-vous ?**

*[Liste déroulante des 18 régions françaises + DROM-COM]*

**43. Quelle est la catégorie d'agglomération de votre lieu de résidence ?**

- Commune rurale (moins de 2 000 habitants)
- Petite ville (2 000 à 20 000 habitants)
- Ville moyenne (20 000 à 200 000 habitants)
- Grande ville (plus de 200 000 habitants)
- Paris et petite couronne

**44. Où vos parents sont-ils nés ?**

- Mes deux parents sont nés en France
- Un de mes parents est né à l'étranger
- Mes deux parents sont nés à l'étranger
- Je ne sais pas

**45. Vous sentez-vous proche d'un courant politique ?**

- Gauche
- Centre-gauche
- Centre
- Centre-droite
- Droite
- Écologiste
- Souverainiste
- Aucun courant politique
- Préfère ne pas répondre

**46. Quelle(s) langue(s) parlez-vous dans votre vie quotidienne ?**

- Français
- Anglais
- Espagnol
- Italien
- Portugais

- Allemand
- Langues slaves
- Arabe
- Langues berbères
- Langues africaines subsahariennes
- Turc
- Chinois
- Japonais ou coréen
- Autres langues asiatiques
- Autre
- Préfère ne pas répondre

**47. Connaissez-vous un militaire dans votre entourage ?**

- Oui
- Non



# BIBLIOGRAPHIE

---

## Sources primaires : entretiens et contributions

Entretien le 22 mai 2026 avec Madame **Carole Grimaud**, spécialiste en géopolitique de la Russie, chargée de cours en Études de défense à l'Université Paul Valéry de Montpellier et dans d'autres institutions ; chercheuse à l'Université d'Aix-Marseille en Sciences de l'Information et Communication (IMSIC), et à l'école doctorale Défense et Sécurité intérieure.

Entretien le 10 mai 2026 avec Monsieur **Paul BRUN**, président de la commission *Financement de l'industrie de défense* de l'Institut national des affaires stratégiques.

Entretien le 13 mai 2026 avec le général **Bertrand Toujouse**, général de corps d'armée ; ancien commandant des forces terrestres (2022-2025) ; ancien général commandant la Force et les Opérations terrestres (CFOT) et commandant Terre pour l'Europe (2024-2025) ; ancien commandant des opérations spéciales (2021-2022) ; chargé de mission auprès du major général de l'armée de Terre (à partir août 2025)

Entretien le 19 mai 2026 avec le docteur **Thibault Fouillet**, Docteur en Histoire-Histoire des doctrines stratégiques, Université du Luxembourg (2023) ; directeur scientifique de l'Institut d'études de stratégie et de défense (IESD), Université Jean-Moulin Lyon III (depuis septembre 2023) ; enseignant à Science Po Lyon et à l'Université Jean-Moulin Lyon III (depuis 2022) ; chargé de recherche à la Fondation pour la recherche stratégique (2019-2023) ; officier sous contrat encadrement, armée de Terre (2017-2019).

Entretien le 22 mai 2026 avec le commandant **Rémi Copeaux**, Assistant militaire du chef de la division cohésion nationale à l'État-major des armées.

Entretien le 1<sup>er</sup> juin 2026 avec Monsieur **Franck CHOBERT**, directeur BU Atlantique chez Asteelflash, situé à Langon en Bretagne ; Asteelflash Group est une société holding

regroupant des entreprises industrielles spécialisées dans les services de sous-traitance électronique.

Entretien le 18 mai 2026 avec Monsieur **Gregory DERRIEN**, directeur de l'agence d'attractivité et de développement, Communauté de Communes de Redon en Bretagne.

Entretien avec **X**, ancien chargé de gestion des risques d'ingérence (DGSi)

### Sources institutionnelles, doctrinales et parlementaires

ASSEMBLÉE NATIONALE. *Rapport d'information sur l'industrie de Défense* [en ligne]. Rapport n° 2625, XVIe législature, 15 mai 2024. Disponible sur : <https://www.assemblee-nationale.fr>.

ASSEMBLÉE NATIONALE. *Rapport d'information sur la résilience nationale et la défense globale*. Rapport n° 2650, XVIe législature, 2024.

ASSEMBLÉE NATIONALE. *Mission d'information sur l'extraterritorialité de la législation américaine*, 5 octobre 2016.

ASSEMBLÉE NATIONALE. *Compte rendu de la commission de la défense nationale* [en ligne]. 17e législature, 2024-2025. Disponible sur : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/cion\\_def/117cion\\_def2425013\\_compte-rendu](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/comptes-rendus/cion_def/117cion_def2425013_compte-rendu).

ASSEMBLÉE NATIONALE. *Compte rendu de commission* [en ligne]. XVIe législature. Disponible sur : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/docs/CRCANR5L16S2024PO59047N061.raw>.

ASSEMBLÉE NATIONALE. « Communication institutionnelle des armées sur les réseaux sociaux ». Question écrite n° 12239, 17e législature, 2026.

CAISSE DES DÉPÔTS. *Les vulnérabilités sociales et territoriales* [en ligne]. Cahier de recherche, janvier 2026. Disponible sur : <https://www.caissedesdepots.fr/sites/ms->

cdc-fr/files/2026-01/Cahier\_de\_recherche-  
Les\_vulnerabilites\_sociales\_territoriales.pdf.

CENTRE DE DOCUMENTATION DE L'ÉCOLE MILITAIRE (CDEM). *La stratégie de communication de l'Ukraine en guerre*. CDEM/SAPD/AA, septembre 2023.

CENTRE INTERARMÉES DE CONCEPTS, DE DOCTRINES ET D'EXPÉRIMENTATIONS (CICDE). *La communication opérationnelle*. Doctrine interarmées DIA-3.10.2, n° 297/DEF/CICDE/NP, 26 juillet 2007.

COMMISSION EUROPÉENNE / CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE. *Les menaces hybrides* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/hybrid-threats/>.

COUR DES COMPTES. *L'opération Sentinelle*. Rapport public, septembre 2022.

DÉCRET n° 2019-1590 relatif aux investissements étrangers en France (IEF).

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE (DRHMD). *Rapport social unique 2024*. Paris, ministère des Armées, 2025.

FINNISH SECURITY COMMITTEE. *Concept of Comprehensive Security – Building National Resilience in Finland* [en ligne]. Helsinki, 2017, mis à jour en 2025. Disponible sur : [turvallisuuskomitea.fi](http://turvallisuuskomitea.fi).

HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE (HCECM). *18e rapport thématique : Les réserves* [en ligne]. Paris, ministère des Armées, 2024. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/ministere-armees/18e%20Rapport%20th%C3%A9matique%20du%20HCECM.pdf>.

HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE (HCECM). *Perspectives de la condition militaire : pour une politique globale de la condition militaire (2015-2025)*. 9e rapport thématique, Paris, ministère de la Défense, juin 2015.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Bilan démographique 2025* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8719824>.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Estimation de population — part des 60 ans ou plus — France* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/001740941#Graphique>.

INSEE. « Combien d'entreprises sont actives en France ». *Le blog de l'Insee* [en ligne]. Disponible sur : <https://blog.insee.fr/combien-d-entreprises-sont-actives-en-france/>.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Statistiques sur la population et les migrations* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8675639>.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Statistiques — Tableaux de l'économie française* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8327319?sommaire=8313983>.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). *Population — Catégories socio-professionnelles* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676623?sommaire=3696937>.

LÉGIFRANCE. *Article L225-96 du code de commerce* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article\\_jo/JORFARTI000047915043](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000047915043).

LÉGIFRANCE. *Article L. 151-3 du Code monétaire et financier* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article\\_jo/JORFARTI000047915045](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000047915045).

MINISTÈRE DES ARMÉES / COMCYBER. *Éléments publics de doctrine militaire de lutte informatique d'influence (L2I)*. Ministère des Armées, 2021.

MINISTÈRE DES ARMÉES. « Fiche de présentation de l'opération Héphaïstos ». Dossier de presse, juillet 2024.

MINISTÈRE DES ARMÉES / COMMANDEMENT DES RÉSERVES DE LA DÉFENSE (CND). *Réserve opérationnelle numérique* [en ligne], septembre 2025. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/cnd/actualites/reserve-operationnelle-numerique-vivier-dexperts-du-numerique-au-profit-besoins-du-ministere-armees>.

MINISTÈRE DES ARMÉES. *Recrutement de la réserve militaire* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/actualites/reserve-militaire-recrutement-simplifie-louvrir-au-plus-grand-nombre>.

MINISTÈRE DES ARMÉES. *Service national : ce qu'il faut retenir de l'annonce du Président de la République* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/actualites/service-national-ce-quil-faut-retenir-lannonce-du-president-republique>.

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR. *Feux de forêt : au cœur du dispositif de lutte 2023*, novembre 2024.

MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). *An Overview of the Ministry of Defence for the New Parliament 2023-24* [en ligne]. National Audit Office, 2024. Disponible sur : <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2024/10/ministry-of-defence-overview-2023-24.pdf>.

MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). *Commission's Vision for the Reserve Forces in 2020 — Future Reserves 2020* [en ligne]. 2011. Disponible sur : [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74b9eaed915d4d83b5e74a/futurereserves\\_2020.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74b9eaed915d4d83b5e74a/futurereserves_2020.pdf).

MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). *Defence Employer Recognition Scheme* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.gov.uk/government/publications/defence-employer-recognition-scheme>.

MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). *Support and Benefits for Reservists and Their Families* [en ligne]. Disponible sur :

[https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66c7469207733cc4df618210/Support\\_and\\_benefits\\_for\\_reservists\\_and\\_their\\_families.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66c7469207733cc4df618210/Support_and_benefits_for_reservists_and_their_families.pdf).

MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). « 77th Brigade — Information Operations ». *British Army* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.army.mod.uk/learn-and-explore/about-the-army/formations-divisions-and-brigades/field-army-troops/77th-brigade-information-operations/groups-within-77th-brigade/>.

MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). « Reserve Soldier Joining Process ». *British Army Jobs* [en ligne], consulté le 12 juin 2026. Disponible sur : <https://jobs.army.mod.uk/how-to-join/application-process/reserve-soldier/>.

MINISTRY OF DEFENCE (ROYAUME-UNI). *REME Careers Reserve* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.army.mod.uk/media/dbibbwff/remc-careers-reserve.pdf>.

PARLEMENT FINLANDAIS. *Loi sur le service militaire*, article 117, chapitre 12 [en ligne]. Disponible sur : [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2007/1438#chp\\_12\\_sec\\_117](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2007/1438#chp_12_sec_117).

PUOLUSTUSVOIMAT (FORCES ARMÉES FINLANDAISES). *Varusmies 2026 — Guide du service militaire* [en ligne]. Disponible sur : [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/255251150/Varusmies\\_2026\\_ENG\\_saavutettava.pdf](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/255251150/Varusmies_2026_ENG_saavutettava.pdf).

RAPPORT PARLEMENTAIRE. *Évaluation du contrôle des investissements étrangers en France*, mai 2025.

SECRETARIAT GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE (SGDSN). *Revue nationale stratégique 2025*. SGDSN / info.gouv.fr, décembre 2025, objectifs stratégiques 2 et 3.

SÉNAT. *Pour rendre l'armée plus attractive : retenir, attirer, réunir*. Rapport d'information n° 49, commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, par Vivette Lopez et Marie-Arlette Carlotti, session ordinaire 2024-2025, Paris, Sénat, 17 octobre 2024.

SÉNAT. *Rapport d'information n° 15-793 sur la résilience nationale* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.senat.fr/rap/r15-793/r15-793\\_mono.html](https://www.senat.fr/rap/r15-793/r15-793_mono.html).

SGDSN / VIGINUM. *Analyse du mode opératoire informationnel russe Storm-1516*. Rapport technique, version 1.0, mai 2025.

SGDSN / VIGINUM. *Guerre en Ukraine : trois années d'opérations informationnelles russes*. Synthèse, version 1.0, février 2025.

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ NATIONALE (SGDSN). *Présentation du dispositif SAIV (Secteurs d'activités d'importance vitale)* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.sgdsn.gouv.fr/files/files/Nos\\_missions/plaquette-saiv.pdf](https://www.sgdsn.gouv.fr/files/files/Nos_missions/plaquette-saiv.pdf)

SWEDISH CIVIL CONTINGENCIES AGENCY (MSB). « Rapport sur les incendies de forêt 2018 ». Présenté par Jenny Sander, *Arctic Emergency Management Conference* [en ligne], Arctic Council, 2019. Disponible sur : <https://arctic-council.org/about/previous-chairmanships/norway-chair-2/arctic-emergency-management-conference/aemc-program/aemc-day2/2018-wildland-fires-in-northern-sweden/>.

U.S. ARMY. « Army Officers ». *GoArmy.com* [en ligne], consulté le 12 juin 2026. Disponible sur : <https://www.goarmy.com/careers-and-jobs/find-your-path/army-officers>.

U.S. ARMY. *Final Report — Rainey* [en ligne]. Department of Defense, août 2024. Disponible sur : [https://media.defense.gov/2024/Aug/30/2003535967/-1/-1/0/FINAL%20REPORT\\_RAINEY%20\(V6\)-COMPRESSED%201.PDF](https://media.defense.gov/2024/Aug/30/2003535967/-1/-1/0/FINAL%20REPORT_RAINEY%20(V6)-COMPRESSED%201.PDF).

VIE-PUBLIQUE.FR. *Loi du 1er août 2023 de programmation militaire 2024-2030 (LPM)* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/loi/288878-loi-du-1er-aout-2023-programmation-militaire-2024-2030-lpm>.

VIE-PUBLIQUE.FR. *Actualisation de la LPM 2024-2030 — État d'alerte de sécurité nationale* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/loi/302742-actualisation-lpm-2024-2030-etat-dalerte-de-securite-nationale>.

VILLE DE PARIS. *Enquête « Résilience, convivialité et solidarités de proximité »*, 2021.

WIKIPEDIA. « Conscription in Finland » [en ligne]. Disponible sur : [https://en.wikipedia.org/wiki/Conscription\\_in\\_Finland](https://en.wikipedia.org/wiki/Conscription_in_Finland).

### Rapports et études stratégiques

ALEKSEJEVA, Nika, dir. *Narrative Warfare: How the Kremlin and Russian News Outlets Justified a War of Aggression against Ukraine*. Edited by Andy Carvin, Atlantic Council / Digital Forensic Research Lab, février 2023.

AUTORITÉ DE CONTRÔLE PRUDENTIEL ET DE RÉOLUTION (ACPR). *Rapport trimestriel*, 1er trimestre 2025.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF). *Étude annuelle*, édition 2024.

BANQUE DE FRANCE. « Comment expliquer le maintien d'un taux d'épargne historiquement élevé en France en sortie de pandémie ? ». *Bulletin* n° 262, période analysée : 2022-2024.

BPIFRANCE. *Aux armes, dirigeants ? Les PME et ETI françaises face à l'effort de défense* [en ligne]. Enquête, 8 octobre 2025. Disponible sur : <https://lelab.bpifrance.fr/storage/sites/31/2026/01/Aux-armes-dirigeants-PME-ETI-face-a-leffort-de-defense-October-2025.pdf>.

BPIFRANCE. *Les rachats étrangers dans les secteurs stratégiques français*. Rapport, 2026.

CONCLUSIONS DU DIALOGUE DE PLACE SUR LE FINANCEMENT DE LA BITD, 9 avril 2026.

DAUKŠAS, Viktoras, Laima Venclauskienė, Karina Urbanavičiūtė et Ofer Fridman. *War on All Fronts: How the Kremlin's Media Ecosystem Broadcasts the War in Ukraine*. NATO Strategic Communications Centre of Excellence, Riga, avril 2024.

DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ÉTUDES ET DES STATISTIQUES (DREES). *Observatoire national du suicide — Rapport n° 5 (mise à jour)* [en ligne]. Disponible sur : [https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-10/ONS5\\_MAJ.pdf](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-10/ONS5_MAJ.pdf).

FONDATION MÉDITERRANÉENNE D'ÉTUDES STRATÉGIQUES (FMES). *Mobilisation face aux nouvelles menaces : comparaison des systèmes de mobilisation des ressources humaines* [en ligne]. Disponible sur : <https://fmes-france.org/mobilisation-face-aux-nouvelles-menaces/>.

GALLUP. *What Percentage of Americans Own Stock*, mai 2025.

GROUPE SOS. *Chiffres clés du secteur associatif 2024*, 2024.

HELMUS, Todd C., et Khrystyna Holynska. *Ukrainian Resistance to Russian Disinformation: Lessons for Future Conflict*. RAND Corporation, 2024.

INSTITUT MONTAIGNE. *Fractures françaises 2024 : anatomie d'une chute* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.institutmontaigne.org/publications/fractures-francaises-2024-anatomie-dune-chute>.

IPSOS / BVA. *Fractures françaises 2025 — Rapport complet* [en ligne], octobre 2025. Disponible sur : <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-10/ipsos-bva-fractures-francaises-2025-rapport-complet.pdf>.

KAITSEMINISTEERIUM (MINISTÈRE ESTONIEN DE LA DÉFENSE). *Cyber Security — Cyber Operations* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.kaitseministeerium.ee/en/estonian-national-defence/structure-and-principles/cyber-security#cyber-operations>.

KÜBERKAITSELIIT (LIGUE DE CYBERDÉFENSE ESTONIENNE). *Présentation des activités* [en ligne]. Disponible sur : <https://kuberkaitseliit.ee/tegevus/>.

LAFAYE, Christophe. *La collecte de la mémoire combattante au sein des forces armées. États-Unis, France*. Étude n° 76, IRSEM/SHD, novembre 2020.

LOMBARD ODIER. « Le consommateur américain a encore de l'essence dans son réservoir ». Note de recherche, avril 2026.

MARANGÉ, Céline. *Les stratégies et les pratiques d'influence de la Russie*. Études de l'IRSEM, n° 49, mars 2017.

MINISTÈRE DES ARMÉES. *Rapport du Groupe de travail Bordeaux 2024* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/sga/Rapport%20GT%20Bordeaux%202024.pdf>.

MORNINGSTAR SUSTAINALYTICS. *Rapport de tendance 2026*.

MUXEL, Anne. *Observatoire de la génération Z*. Étude n° 89, IRSEM, octobre 2021.

MUXEL, Anne. *Les jeunes et la guerre : représentations et dispositions à l'engagement*. Étude n° 116, IRSEM, avril 2024.

NATO COOPERATIVE CYBER DEFENCE CENTRE OF EXCELLENCE (CCDCOE). *Analysis of the 2007 Cyber Attacks Against Estonia from the Information Warfare Perspective* [en ligne]. Disponible sur : <https://ccdcoe.org/library/publications/analysis-of-the-2007-cyber-attacks-against-estonia-from-the-information-warfare-perspective/>.

NATO STRATEGIC COMMUNICATIONS CENTRE OF EXCELLENCE. *Hamas' Use of Human Shields in Gaza*. Thematic Area: Lawfare, Riga, 2017.

ODOXA. *Sondage sur [le thème concerné]*, juillet 2025.

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS (ONS). *Births in England and Wales: 2024 (refreshed populations)* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/livebirths/bulletins/birthsummarytablesenglandandwales/2024refreshedpopulations>.

OPINIONWAY / CEVIPOF. *Sondage sur [le thème concerné]*, février 2024.

ROMANSKY, Sofia, Lotje Boswinkel et Michel Rademaker. *The Parallel Front: An Analysis of the Military Use of Information in the First Seven Months of the War in Ukraine*. The Hague Centre for Strategic Studies, octobre 2022.

SCIENCES PO / ÉCOLE D'AFFAIRES PUBLIQUES. *Étude Saunier* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.sciencespo.fr/ecole-affaires-publiques/sites/sciencespo.fr/ecole-affaires-publiques/files/SAUNIER.pdf>.

SPAK / OPINIONWAY. *Les Français et l'éducation financière — Baromètre 2026*, mars 2026.

TOUJOUSE, Bertrand, Marie-Caroline Debray et Joséphine Dutardre. *Mobilisation face aux nouvelles menaces : comparaison des systèmes de mobilisation des ressources humaines*. Observatoire Armée de Terre 2040, FMES / IESD / DGRIS, décembre 2025.

### Travaux universitaires

GRIMAUD, Carole. *Les étudiants face à la guerre russe en Ukraine : perception et interprétation des informations*. Paris, L'Harmattan, coll. « Inter-National », 2024.

MIELCAREK, Romain. *L'influence limitée de la communication militaire française sur le récit médiatique de la guerre en Afghanistan (2001-2013)*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Strasbourg, 2018.

PETIT DE BANTEL, Maÿlis. *Le récit médiatique de la guerre : l'influence de la communication militaire sur la perception des opérations extérieures*. Mémoire de master professionnel, CELSA, Université Paris-Sorbonne, 2017.

### Articles scientifiques, chapitres et revues

BECKER, Jean-Jacques. « L'union sacrée, l'exception qui confirme la règle ». *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, vol. 5, n° 1, 1985, p. 111-122. Disponible sur : <https://doi.org/10.3406/xxs.1985.1119>.

BRINK, Cornelia, Benjamin Glöckler, Felix Günther et Vera Marstaller. « Propaganda ». *Compendium heroicum*, version 1.0, 7 novembre 2022. DOI : 10.6094/heroicum/pge1.0.20221107.

BRYON-PORTET, Céline. « Quand la Grande Muette communique : exemple d'une conduite de changement ». *Communication et organisation*, n° 28, 2006, p. 138-149. DOI : 10.4000/communicationorganisation.3349.

- CATALA, Flore, avec Johanna Siméant-Germanos. « Les images d'une "guerre sans images". Le traitement télévisuel de l'intervention ». Dans Grégory Daho, Florent Pouponneau et Johanna Siméant-Germanos dir., *Entrer en guerre au Mali. Luites politiques et bureaucratiques autour de l'intervention française*. Éditions Rue d'Ulm, 2022, p. 195-206.
- CONESA, Pierre, François-Bernard Huyghe et Margaux Chouraqui. « La communication francophone de Daech ». *Les Cahiers de l'Orient*, n° 126, 2017/2, p. 83-94. DOI : 10.3917/lcdlo.126.0083.
- CYBER.GOUV.FR (ANSSI). « Panorama de la cybermenace 2024 : mobilisation et vigilance face aux attaquants ». *Cyber.gouv.fr* [en ligne]. Disponible sur : <https://cyber.gouv.fr/actualites/panorama-de-la-cybermenace-2024-mobilisation-et-vigilance-face-aux-attaquants>.
- DUCHESNE, Thierry. « Les Nouveaux Enjeux Géopolitiques et Maritimes de l'outre-Mer Français ». *Diplomatie*, n° 129, 2024, p. 70-74.
- FOURQUET, Jérôme. « L'archipel français. Naissance d'une nation multiple et divisée ». *Humanisme*, n° 324, 2019/3, p. 58-65.
- GÉRARD, Colin, et al. « RT, Sputnik et le mouvement des Gilets jaunes : cartographie des communautés politiques sur Twitter ». *L'Espace Politique* [en ligne], vol. 40, 2020. Disponible sur : <https://doi.org/10.4000/espacepolitique.8092>.
- GIRARD, Loïc. « Désinformation et manipulation, quelles réponses françaises dans le champ informationnel ? ». *Les Cahiers de la Revue Défense Nationale*, 2020 : chocs stratégiques. Regards du CHEM – 69e session, 2020, p. 171-186.
- GOZLAN, Angélique. « L'adolescence face à la propagande visuelle 2.0 de Daesh ». *Cahiers de psychologie clinique*, n° 49, 2017/2, p. 211-226. DOI : 10.3917/cpc.049.0211.
- HOFSTEDDE, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2e éd., Sage Publications, 2001.

INFLEXIONS. *Civils et militaires : pouvoir dire. Que sont les héros devenus ?*, n° 16, La Documentation française, 2010.

KATZ, Elihu, et Paul Lazarsfeld. *Personal Influence*. Free Press, 1955.

LAFAYE, Christophe. « Les archives “construites” pour collecter, archiver et valoriser l’expérience combattante du XXI<sup>e</sup> siècle ». *Cahiers d’histoire*, vol. 37, n° 1, automne 2019, p. 169-195. DOI : 10.7202/1067960ar.

LAFON, Alexandre. « Compte rendu de Charles Ridet, *Les embusqués*, Paris, Armand Colin, 2007, 350 p. ». *Guerres mondiales et conflits contemporains* [en ligne], n° 232, n° 4, janvier 2009, p. 155b-161b. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/gmcc.232.0155b>.

MAYNIÉ, Louis-Joseph, lieutenant-colonel. « Les Forces Morales ». *Revue Militaire Générale*, n° 60, juin 2024.

MIELCAREK, Romain. « La défense française, en retard dans le domaine de la communication stratégique ». *Les Champs de Mars*, n° 30 + supplément, 2018, p. 37-45. DOI : 10.3917/lcdm.030.0159.

PUTNAM, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, 2000.

SAVARESE, Eric. « Compte rendu de B. Anderson, *L’imaginaire national. Réflexions sur l’origine et l’essor du nationalisme* ». *Politix* [en ligne], vol. 9, n° 36, 1996, p. 198-202. Disponible sur : <https://doi.org/10.3406/polix.1996.1988>.

THIÉBLEMONT, André. « De l’héroïsme au héros ». *Inflexions* [en ligne], n° 16, n° 1, janvier 2011, p. 121-134. Disponible sur : <https://doi.org/10.3917/infle.016.0121>.

WEBER, Max. *Le Savant et le Politique* [1919]. Éditions 10/18, rééd. 2002.

## Articles en ligne et presse spécialisée

BFM BOURSE. « Pourquoi le marché boursier de la Suède est une exception en Europe (et pourquoi la France devrait grandement s'en inspirer) ». *BFM Bourse* [en ligne], 19 juillet 2025.

BOURSORAMA. « Investir dans la défense est-il compatible avec les normes ESG ? ». *Boursorama* [en ligne], 6 octobre 2025.

BOURSORAMA. *Cours des actions au 20 mai 2026* [en ligne].

BVA XSIGHT. « La place du travail dans la vie des salariés ». *BVA Xsight* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.bva-xsight.com/sondages/place-travail-vie-salaries/>.

DEFENCE24. « UK Armed Forces Recruitment Crisis — Gap Year Fix ». *Defence24* [en ligne]. Disponible sur : <https://defence24.com/armed-forces/uk-armed-forces-recruitment-crisis-gap-year-fix>.

ÉCONOMIE MATIN. « L'éducation financière des jeunes est toujours aux abonnés absents ». *Économie Matin* [en ligne], 17 mars 2025.

FRANCE INFO. « Azerbaïdjan, Russie, Chine : enquête sur les ingérences étrangères dans les outre-mer français ». *France Info* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.franceinfo.fr/replay-radio/le-choix-franceinfo/azerbaïdjan-russie-chine-enquete-sur-les-ingerences-etrangees-dans-les-outre-mer-francais\\_6500336.html](https://www.franceinfo.fr/replay-radio/le-choix-franceinfo/azerbaïdjan-russie-chine-enquete-sur-les-ingerences-etrangees-dans-les-outre-mer-francais_6500336.html).

GLOBAL EXTREMISM MONITOR. « What is Agartha ? ». *Global Extremism Monitor* [en ligne]. Disponible sur : <https://globalextrémism.org/post/what-is-agartha/>.

GRIMAUD, Carole. « Les correspondants de guerre russes et la propagande du Kremlin ». *The Conversation*, 12 septembre 2023.

GRIMAUD, Carole. « Ukraine : la bataille des opinions publiques dans la guerre de l'information ». *The Conversation*, 29 novembre 2023.

GRIMAUD, Carole, et Arnaud Mercier. « Ukraine : une guerre hybride sur le terrain de la désinformation ». *Polytechnique Insights*, 2 novembre 2022.

HARBULOT, Christian. « Guerre militaire et guerre de l'information ». *CR451*, 2025.

INSTITUT FRANÇAIS D'OPINION PUBLIQUE (IFOP). « Les Français et l'engagement patriotique ». *IFOP* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ifop.com/article/les-francais-et-lengagement-patriotique/>.

INSTITUT FRANÇAIS D'OPINION PUBLIQUE (IFOP) / ALTAPROFITS. *Baromètre*, juin 2025.

IFOP / BAROMÈTRE CSA POUR LA BANQUE DE FRANCE. *Enquête sur les comportements financiers des ménages*, janvier 2026.

KEPENEGHIAN, Mark. « Lise n'a pas "choisi" la BITD par opportunisme ». Propos recueillis pour *Theatrum Belli*, 10 avril 2026.

L'AGEFI. « Bpifrance réinvente l'épargne patriote ». *L'Agefi* [en ligne], 30 avril 2021.

LATOURNERIE, Côme. « Charnier de Gossi : la riposte française à la guerre informationnelle russe ». *Portail de l'Intelligence économique*, 27 avril 2022.

LE MONDE DES DÉCODEURS. « La France sous un feu croisé de désinformation russe et américaine ». *Le Monde* [en ligne], 31 janvier 2026. Disponible sur : [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2026/01/31/la-france-sous-un-feu-croise-de-desinformation-russe-et-americaine\\_6664865\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2026/01/31/la-france-sous-un-feu-croise-de-desinformation-russe-et-americaine_6664865_4355770.html).

LE MONDE DU DROIT. « Investissements étrangers : vers de nouvelles modifications du contrôle induites par un nouveau cadre européen ? ». *Le Monde du Droit* [en ligne], 10 février 2026.

MATEO, Fabrice. « Sahel : la guerre de l'information entre les cabinets russes et l'armée française ». *Défense*, n° 222, mars 2025.

McCALLA, Jérémy. « La France est-elle armée face aux guerres informationnelles ? Les exemples des influences russe et chinoise ». *Portail de l'Intelligence économique*, 9 mars 2022.

MEDIACITÉS. « Faux sites d'actu locale ou vrais relais de propagande russe ». *Mediacités* [en ligne], Toulouse, 15 octobre 2025. Disponible sur : <https://www.mediacites.fr/breve/toulouse/2025/10/15/faux-sites-dactu-locale-ou-vrais-sites-de-propagande-russe>.

MIELCAREK, Romain. « Face à la crise, la communication militaire devra partir en quête de plus d'horizontalité ». *Le Magazine de la communication de crise et sensible*, Observatoire international des crises, n° 23, décembre 2015.

OPENEDITION / LECTURES. Compte rendu de lecture [en ligne]. Disponible sur : <https://journals.openedition.org/lectures/10242>.

PROPULS. « RSE et sécurité : vous ne voyez pas directement le lien ? Et pourtant ». *Propuls* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.propuls.fr/nos-dernieres-actualites/rse-et-securite-vous-ne-voiez-pas-directement-le-lien-et-pourtant/>.

REVUE CONFLITS. « L'influence de la Chine dans les outre-mer ». *Revue Conflits* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.revueconflits.com/linfluence-de-la-chine-dans-les-outre-mer/>.

REVUE CONFLITS. « Repenser l'opération Sentinelle ». *Revue Conflits* [en ligne], décembre 2024.

REVUE DÉFENSE NATIONALE (RDN). Article disponible sur Defnat.com [en ligne]. Disponible sur : <https://www.defnat.com/e-RDN/vue-article-cahier.php?carticle=388&cidcahier=1264>.

SHS.CAIRN.INFO. « Article sur les migrations et la société ». *Cairn.info* [en ligne]. Disponible sur : <https://shs.cairn.info/revue-migrations-societe-2017-3-page-53?lang=fr>.

SHS.CAIRN.INFO. « Article de Politique étrangère, 2012 ». *Politique étrangère* [en ligne], 2012. Disponible sur : <https://shs.cairn.info/revue-politique-etrangere-2012-2-page-317?lang=fr>.

SNOJ, Veronica. « How Russian Pro-Kremlin Military Correspondents Cover the Invasion of Ukraine ». *The Fix*, 31 janvier 2023.

STRATÉGIE-PLAN.GOUV.FR. « Les ETI, fer de lance de l'économie française ». *Stratégie-Plan.gouv.fr* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/les-eti-fer-de-lance-de-leconomie-francaise>.

THE CONVERSATION. « Traumatismes en zone de guerre : l'impact des situations extrêmes sur le psychisme ». *The Conversation* [en ligne]. Disponible sur : <https://theconversation.com/traumatismes-en-zone-de-guerre-limpact-des-situations-extremes-sur-le-psychisme-228326>.

UK DEFENCE JOURNAL. « Army Recruitment — Skills Shortages Affecting Major Projects ». *UK Defence Journal* [en ligne]. Disponible sur : <https://ukdefencejournal.org.uk/army-recruitment-skills-shortages-affecting-major-projects/>.

UK DEFENCE JOURNAL. « UK Armed Forces Gain Recruits but Shrink Overall in 2025 ». *UK Defence Journal* [en ligne]. Disponible sur : <https://ukdefencejournal.org.uk/uk-armed-forces-gain-recruits-but-shrink-overall-in-2025/>.

VERNA, Jean-Tristan, et Jean-Pierre Ferey. « La communication dans un conflit de haute intensité ». *Esprit Surcouf*, rubrique « Débats / Défense », n° 160, 2021.

### Sources audiovisuelles

ARTE. *Le dessous des images* [vidéo en ligne]. YouTube, disponible sur : [https://www.youtube.com/watch?v=\\_Skkm54yhCU](https://www.youtube.com/watch?v=_Skkm54yhCU).

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>5</b>
<b>MEMBRES DU GROUPE .....</b>	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>11</b>
<b>Partie I- Empêcher l'effondrement du front intérieur : adhésion, cohésion et stabilité sociale.....</b>	<b>14</b>
<b>Chapitre 1 - La communication militaire à l'épreuve de la guerre informationnelle .....</b>	<b>15</b>
I - Repenser la parole militaire dans les nouvelles conflictualités : nouveaux paradigmes, mutations doctrinales et défis d'adaptation .....	15
A - Le récit de guerre de l'armée française, les failles d'une communication.....	15
1 - De la communication institutionnelle à la manœuvre informationnelle : conserver l'initiative dans la bataille des récits .....	15
2 - L'influence militaire : Conquérir le champ de bataille immatériel.....	17
3 - Le conflit russo-ukrainien : nouveau paradigme de la communication de guerre ...	19
4 - Révolution doctrinale française : l'influence proactive et « la réussite » du charnier de Gossi .....	23
5 - Défis de l'évolution structurelle et culturelle .....	25
6 - Le glaive d'une démocratie.....	27
B - Conditions contemporaines des récits mobilisateurs en France.....	28
1 - Une mobilisation conditionnée par le rapport ambivalent des Français à l'État.....	28
2 - Une société française difficile à unifier durablement.....	29
3 - Les récits qui fonctionnent aujourd'hui dans la société française .....	30
II - Maîtriser l'information pour imposer son narratif.....	33
A - Rappels sur l'essentiel de la communication .....	33
B - Spécificités de la communication de l'armée de Terre.....	37

C - Comparaison avec d'autres communications militaires .....	40
1 - France .....	40
2 - États-Unis .....	42
3 - Royaume-Uni .....	43
4 - Allemagne .....	45
D - Canaux de communication de l'armée de Terre, moyens à disposition.....	46
E - Facteurs hostiles à la communication militaire .....	48
1 - La menace de la désinformation intentionnelle .....	49
2 - L'érosion de la vérité .....	49
3 - La surcharge cognitive .....	51
4 - La viralité de l'information polarisante.....	51
5 - La dégradation du journalisme et sa capacité à lutter contre la désinformation.....	52
6 - Le temps long de l'adhésion populaire aux engagements militaires en cas de conflit.....	53
F - Solutions pour lutter contre la désinformation .....	53
1 - Limites du fact-checking .....	53
2 - Des préconisations existent pour améliorer la lutte contre la désinformation au-delà de l'utilisation du fact-checking.....	56
<b>Chapitre 2 - De la fragmentation à l'unité : consolider le lien armée-société face aux défis de la cohésion territoriale .....</b>	<b>58</b>
I - Lutter contre les fractures sociales, territoriales et identitaires : l'armée de Terre comme outil de cohésion face aux vulnérabilités exploitables par l'adversaire.....	58
A - La fracture sociale : une vulnérabilité structurelle au cœur du front intérieur .....	58
B - La fracture territoriale : des espaces de relégation comme vecteurs de déstabilisation .....	61
1 - Les banlieues comme terrain de désinformation.....	61
2 - Les espaces ultramarins, des cibles de déstabilisation.....	62
3 - L'enjeu des régiments de l'armée de Terre dans les territoires les plus fragilisés....	65
C - Fracture identitaire et polarisation.....	66
1 - Une France de plus en plus polarisée : un enjeu de cohésion au sein de l'armée de Terre.....	66
2 - Le rôle des récits identitaires et des dynamiques culturelles diffusés sur les réseaux sociaux.....	67
II - Construction et maintien de l'adhésion populaire dans un contexte d'érosion inconsciente des dividendes de la paix.....	69

A - Renforcer les mécanismes de solidarité dans la société.....	69
1 - Le rôle des solidarités locales et des populations dites « inactives » dans la résilience de l'arrière .....	71
B - Le tissu associatif : interface naturelle entre l'armée de Terre et la société civile .....	72
1 - Une fonction de maintien du lien social dans les territoires fragilisés .....	73
2 - Une fonction de relais de légitimité pour les institutions, y compris militaires .....	74
C - Les structures institutionnelles existantes pour organiser une solidarité encadrée et durable .....	76
D - L'ancrage territorial de l'armée de Terre comme levier offensif de cohésion : les opérations intérieures et les marges de manœuvre.....	79

## **Partie II – Assurer l'effort de guerre : mobilisation des ressources humaines et matérielles ..... 82**

### **Chapitre 1 - Basculer vers une armée de masse pour s'adapter à de fortes attritions .... 82**

I - Analyser les déterminants de l'attractivité et de la fidélisation des carrières militaires ....	82
A - Susciter l'envie : pourquoi la carrière militaire attire encore, et auprès de quels publics ....	82
B - Transformer l'intérêt en engagement effectif : les obstacles du recrutement .....	84
C - Garder les engagés : les déterminants réels de la fidélisation.....	88
D - Prolonger l'engagement : reconversion, réserve et lien avec les anciens militaires.....	90
II - Identifier et mobiliser les compétences critiques nécessaires à la montée en puissance	91
A - Des besoins en compétences qui s'élargissent, un vivier qui se rétrécit : l'écart structurel à anticiper .....	91
B - Étude comparative des dispositifs de réserves spécialistes à l'étranger .....	96
1 - Le modèle britannique : adapter l'institution aux profils disponibles .....	96
2 - Le cas Finlandais .....	100
3 - Le Küberkaitseliit estonien .....	103
C - Facteurs clés de succès et limites de la transposition à la société française .....	106

### **Chapitre 2 - Mobiliser les capacités industrielles d'une économie qui n'est pas prête à entrer en état de guerre ..... 108**

I - Renforcer l'investissement du citoyen français dans la Défense.....	108
A - L'urgence de l'investissement des français pour garantir la souveraineté nationale de la Défense .....	108
1 - La garantie de la souveraineté nationale industrielle .....	108
2 - Le renforcement du lien civil-militaire .....	110

B - Constat et causes d'un contexte peu propice à l'investissement des ménages français dans le secteur Défense .....	111
1 - Absence d'éducation financière.....	112
2 - La mentalité française de l'aversion au risque .....	114
3 - La barrière financière des ménages français .....	115
4 - La barrière éthique.....	115
C - Cartographie des dispositifs favorisant l'investissement des ménages français dans le secteur Défense .....	117
1 - Les dispositifs permettant aux particuliers d'investir dans la Défense par une voie indirecte.....	117
2 - Les dispositifs permettant aux particuliers d'investir dans la Défense par une voie directe .....	119
II - Le rôle des entreprises civiles dans la résilience nationale .....	124
A - Soutien direct aux opérations militaires.....	125
1 - Le besoin de faire appel aux entreprises civiles et le cadre existant.....	125
2 - Un vivier de capacités civiles mobilisables au service des armées .....	126
3 - Le frein informationnel : un paradoxe structurel entre volonté d'engagement et absence d'interface.....	128
B - Les entreprises civiles, acteurs indispensables au soutien de la population en cas de conflit.....	130
1 - Les entreprises civiles, pilier central de la résilience nationale .....	130
2 - Des entreprises structurellement non préparées à leur rôle dans la résilience nationale.....	133
3 - L'armée de Terre, interlocuteur privilégié des entreprises civiles pour structurer la résilience territoriale.....	136
C - Soutien moral à la population à travers la conservation des liens sociaux en entreprise et avec les entreprises .....	137
1 - Le maintien de l'activité économique civile comme facteur de cohésion et de moral collectif.....	137
2 - L'entreprise comme espace privilégié de diffusion de l'esprit de défense .....	139
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>143</b>
<b>Axe I - Renforcer la communication des initiatives économiques soutenant l'armée de Terre .....</b>	<b>143</b>

Recommandation n°1 : Renforcer la communication des dispositifs d'investissement dédiés aux entreprises soutenant l'armée de Terre.....	144
Recommandation n°2 : Faciliter l'engagement des entreprises civiles dans l'effort de défense par une plate-forme d'information et de qualification : « Plate-forme Colbert-Guerre » ....	146
<b>Axe II - Sensibiliser la population à la communication en contexte de guerre.....</b>	<b>148</b>
Recommandation n°1 : Campagnes de sensibilisation à la désinformation : « Campagne Antidinfox » .....	149
Recommandation n°2 : Sensibilisation à la réalité matérielle de la guerre : « Campagne Refonte-Cog' ».....	152
<b>Axe III - Mieux inclure l'armée de Terre dans la société .....</b>	<b>154</b>
Recommandation n°1 : Renégocier le partenariat des classes de défense avec l'Éducation nationale « Classe cohésion ».....	154
Recommandation n°2 : Effectuer une collaboration avec l'Éducation nationale et les écoles post-bac afin de renforcer l'éducation financière de la jeunesse : « Plan Monnet et Finances » .....	156
Recommandation n°3 : Adapter la JDC pour davantage permettre à la jeunesse d'intégrer les armées : « Dispositif Pont-Armée ».....	158
Recommandation n°4 : Création d'un observatoire de l'armée de Terre pour la diversité et la lutte contre les discriminations : « Observatoire Fraternitarmes » .....	160
Recommandation n°5 : Poursuivre la médiatisation locale des actions de l'armée de Terre.....	162
Recommandation n°6 : Corédiger avec les médias un livre blanc des relations journalistes-militaires : « Manuel Médiarmée ».....	163
Recommandation n°7 : module pour expliquer les impacts prévisibles d'une guerre de haute intensité sur le quotidien des Français administré par l'État : « Formation Verdun ».....	164
<b>Axe IV - Renforcer le lien Armée-Réseaux associatifs et solidarité .....</b>	<b>166</b>
Recommandation n°1 : Multiplier le nombre d'exercices militaires impliquant la société civile..	166
Recommandation n°2 : Cartographier les réseaux de la société civile .....	168
Recommandation n°3 : Proposer des collaborations avec des associations de solidarité locales : « Programme Proxi-crise » .....	170
<b>Axe V - Structurer une parole et une image opérationnelles au plus près du terrain ....</b>	<b>172</b>
Recommandation n°1 : Instituer le nouveau statut de « témoin opérationnel autorisé »...	173
Recommandation n°2 : Normaliser le port volontaire de caméras embarquées : « Dispositif Omniguetteur » .....	174

Recommandation n°3 : Mettre en place une chaîne rapide de validation, de centralisation et de diffusion des images opérationnelles : « Programme ValidSec » .....	176
<b>Axe VI - Améliorer les mécanismes de fidélisation et de rétention .....</b>	<b>178</b>
Recommandation n°1 : Clarifier et diffuser la doctrine d'emploi de la réserve en cas de conflit de haute intensité : « Doctrine Garde-à-nous » .....	178
Recommandation n°2 : Simplifier les procédures de recrutement de la réserve opérationnelle.....	179
Recommandation n°3 : Mettre en place un suivi de carrière pour l'ensemble des réservistes : Dispositif « Chiron-Réserve » .....	180
Recommandation n°4 : Créer un droit opposable à l'indisponibilité du réserviste pour ses périodes d'activité militaire.....	181
Recommandation n°5 : Fournir un accompagnement RH plus soutenu aux réservistes spécialisés :	
« Dispositif Chiron-Spé » .....	182
Recommandation n°6 : Étendre le plan Famille 2 aux réservistes à compétences critiques : « Dispositif HestiaDef ».....	183
<b>Axe VII - Interprétation du sondage .....</b>	<b>184</b>
<b>ANNEXES - SONDAGE .....</b>	<b>199</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>220</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>237</b>



[publication@jeunes-ihedn.org](mailto:publication@jeunes-ihedn.org)