

20 février
2025

Transformation de l'armée de Terre

Que signifie la réorganisation « vers une armée de Terre de combat » ?

LCL Pierre NÉRON-BANCEL

Le LCL Pierre Néron-Bancel est officier de l'armée de Terre inséré au sein du LRD du Centre des études de sécurité de l'Ifri, où ses travaux portent sur l'étude des nouvelles conflictualités et l'évolution des formes de l'engagement aéroterrestre.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

ISBN : 979-10-373-0994-5

© Tous droits réservés, Paris, Ifri, 2025.

Image : © Yann DUPUY/armée de Terre/Défense

Comment citer cette publication :

Pierre Néron-Bancel, « Transformation de l'armée de Terre, que signifie la réorganisation "vers une armée de Terre de combat" ? », *Éditoriaux de l'Ifri*, Ifri, 20 février 2025.

Ifri

27 rue de la Procession
75740 Paris Cedex 15
Tél.: (0)1 40 61 60 00
E-mail: accueil@ifri.org
www.ifri.org

En juillet 2023, le général d'armée Pierre Schill, chef d'état-major de l'armée de Terre (CEMAT), a lancé une transformation des forces terrestres françaises intitulée « Vers une armée de Terre de combat ». Prenant acte de l'avènement d'une « nouvelle ère stratégique » d'une part, et de l'opportunité de consolidation offerte par la Loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030 de l'autre, le CEMAT entend faire évoluer le modèle « Au contact » de 2015 selon trois axes : « la modernisation des équipements, la refonte de l'organisation et l'adaptation du fonctionnement¹ ».

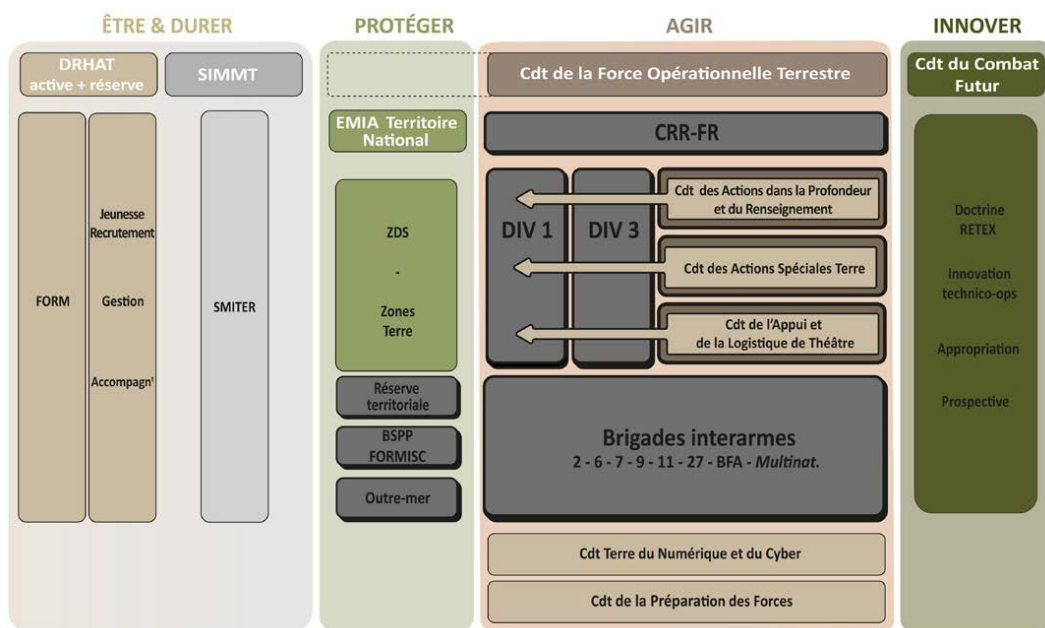
À travers cette « plus importante réforme de l'armée de Terre depuis la fin de la conscription² », l'intention du CEMAT est de libérer l'armée de Terre de la norme et des modalités, en plaçant la performance et l'efficacité au cœur de son fonctionnement par un modèle qui favorise la prise d'initiative et la responsabilisation des niveaux subordonnés. Comment cette réorganisation s'incarne-t-elle concrètement après un an de mise en œuvre ?

Réactivité, puissance de combat, subsidiarité

Fondamentalement, la transformation de l'armée de Terre est la traduction de l'impératif d'adaptation au retour de la guerre aux portes de l'Europe depuis 2022. Elle traduit une volonté de retrouver de l'efficacité et de la réactivité là où la sur-centralisation et l'excès de procédures et de normes ont détourné les processus internes de la finalité des forces terrestres : l'engagement au combat, dans une perspective réactualisée d'affrontement conventionnel majeur.

Trois objectifs sont mis en avant : « accroître la réactivité », « favoriser l'initiative » et « augmenter la puissance de combat ». Cette réforme vise avant tout la déconcentration de l'organisation de l'armée de Terre, que la Révision générale des politiques publiques (RGPP) de 2007 avait excessivement centralisé dans une logique d'économies d'échelle et de mutualisation. Retrouver de la réactivité nécessite de mieux aligner les structures organisationnelles avec les finalités opérationnelles. L'architecture de l'armée de Terre est donc simplifiée autour de quatre grands piliers qui encadrent le soutien humain et matériel (« être et durer »), les activités opérationnelles (« agir » et « protéger ») et la préparation de l'avenir (« innover »).

Schéma 1 : Organigramme de l'armée de Terre en 2024



Source : © Armée de Terre/Défense, 2024.

Le soutien à l'initiative et à la subsidiarité s'incarne dans l'effort marqué de l'armée de Terre sur ses échelons intermédiaires, faisant de la brigade l'unité tactique clé de son modèle opérationnel. Ce nouveau modèle comprend 25 commandements de niveau brigade (les 7 brigades interarmes et 18 entités d'appui ou de soutien). C'est désormais ce niveau qui est redevable de ses objectifs de préparation opérationnelle vis-à-vis de l'inspection de l'armée de Terre, et non plus les régiments directement. Ce niveau d'exigence suppose de

donner aux échelons d'exécution les moyens d'assumer les responsabilités de leur niveau. Les brigades disposent ainsi désormais d'une dizaine de leviers décentralisés de gestion en propre de leurs ressources humaines pour les adapter à leurs besoins spécifiques. Elles peuvent dorénavant adapter en interne la répartition de leurs effectifs, gérer à leur niveau la mobilité de leur personnel pour les mutations internes ou octroyer certaines primes professionnelles.

Augmenter la puissance de combat se comprend enfin avant tout comme un effort de modernisation et de structuration de capacités « facilitatrices » (*enablers*), qui s'incarnent par exemple au travers de la création de l'École des drones à Semoutiers en 2023, ainsi que d'un centre de formation tactique drones en 2025.

Cette transformation doit se comprendre à travers un double prisme : l'incertitude de l'environnement stratégique pourrait imposer à l'armée de Terre un engagement non choisi et non planifié, mais en parallèle, l'évolution de la conflictualité nécessite d'anticiper les capacités dont elle aura besoin pour s'imposer face à un adversaire de niveau comparable. Les forces terrestres doivent ainsi être prêtes à la fois à l'engagement « dès ce soir » si nécessaire, tout en préparant la guerre de demain. Cette double temporalité impose des efforts potentiellement contradictoires. Préparer les engagements futurs requiert du temps, des investissements à long terme, de la stabilité organique et de la cohérence, qu'il faut conjuguer avec les exigences d'agilité et d'adaptabilité permanente issues des modèles civils d'innovation ouverte et continue.

« Être prêt dès ce soir »

Dans un environnement international marqué par la compétition permanente entre puissances, l'armée de Terre insiste sur la dimension stratégique de ses engagements opérationnels quotidiens. Cette dimension se traduit tout d'abord par la redéfinition concentrique des trois espaces stratégiques dans lesquels elle agit et des effets qu'elle y produit :

- « Au près » : sur le territoire national, outre-mers inclus, avec une priorité placée sur la protection et la résilience ;

- En Europe et au Moyen-Orient : en « solidarité stratégique » avec ses alliés ;
- « Au large » : en Afrique/Moyen-Orient et en Indo-Pacifique enfin, avec un effort marqué sur la prévention et l'influence.

Afin de mieux préparer ses engagements opérationnels au quotidien, l'armée de Terre a affecté chacune de ses deux divisions à une région du monde (« Europe » et « monde ») sur un rythme de trois ans, avec un triple mandat de veille des dynamiques régionales, d'animation des relations avec les forces partenaires et d'alerte dédiée. Cette spécialisation vise à la fois une expertise approfondie des zones d'intérêt, le développement de liens pérennes avec les partenaires régionaux et une réactivité accrue à travers un dispositif d'alerte régionale à la main de chacune des divisions. En Europe, la 1^{re} Division entretient ainsi des liens privilégiés avec les « Neuf de Bucarest³ ».

Autre marqueur de cette dimension stratégique, l'armée de Terre s'est dotée en 2023 d'un commandement de niveau opératif pour les opérations aéroterrestres en Europe, le Commandement Terre Europe (CTE). Pour la première fois depuis la dissolution de la 1^{re} Armée en 1993, le chef d'état-major des Armées (CEMA) confie à l'armée de Terre le contrôle opérationnel (OPCON) des engagements aéroterrestres sur le continent européen. Ce commandement garantit à l'armée de Terre une meilleure articulation entre sa préparation opérationnelle, ses déploiements en Europe et sa contribution au signalement stratégique, par exemple à travers le pilotage des exercices conduits dans le cadre de l'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN) tels que *Dacian Spring* en Roumanie en 2025.

Le deuxième axe d'effort majeur est celui de la cohérence du modèle capacitaire. Sans contester le besoin accru de « masse » de combat illustré par la guerre en Ukraine, le CEMAT a placé la priorité sur l'objectif de cohérence du modèle⁴. La capacité de combat des forces terrestres ne repose en effet pas uniquement sur le volume d'unités et sa dotation en matériels majeurs, mais inclut un écosystème varié de moyens d'appuis et de soutien, de stocks allant des munitions aux effets d'habillement, de petits matériels individuels et collectifs, etc. Toutes ces dimensions peu visibles mais indispensables ont largement souffert des restrictions budgétaires passées.

Il s'agit désormais de réinvestir dans cette cohérence d'ensemble de l'outil avec une exigence de « sincérisation » du modèle qui garantisse à l'armée de Terre de pouvoir réellement déployer ce que prévoit son contrat opérationnel. Cet effort implique particulièrement de dépasser les excès de la mutualisation extrême du soutien, qui avait dépossédé les unités opérationnelles de leurs services de soutien dans une logique de rationalisation budgétaire. Retrouver de la réactivité pour être prêt à l'engagement « dès ce soir » suppose *a minima* que le soutien soit mieux aligné avec les besoins opérationnels des unités bénéficiaires et puisse générer des services redondants en cohérence avec le niveau d'ambition opérationnelle affiché. Celui-ci s'incarne dans l'objectif « DIV 27 » et vise à être en capacité de projeter une division à deux brigades (plus une brigade multinationale) en 30 jours à l'horizon 2027.

Schéma 2 : Objectif « DIV 27 » de l'armée de Terre



Source : © Armée de Terre/Défense, 2024.

« Préparer la guerre, demain »

L'accélération des cycles technologiques influe profondément sur l'évolution de la conflictualité et impose d'anticiper les conditions de la guerre future au risque d'un décrochage irrémédiable. Si ce besoin d'anticipation n'est pas nouveau, le rythme de l'innovation contemporaine impose de réajuster continuellement les objectifs et les efforts capacitaires. C'est la raison d'être du Commandement du combat futur (CCF) créé en 2023. Ce nouveau commandement incarne bien la volonté d'adapter l'armée de Terre à l'environnement stratégique en promouvant l'esprit d'innovation et l'initiative en interne. Assurant une veille prospective large spectre de l'évolution de la conflictualité et de ses implications pour éclairer les futures transformations de l'armée de Terre, il a pour rôle de susciter, animer et structurer l'innovation capacitaire, de traduire les évolutions en doctrine d'emploi et d'assurer le retour d'expérience.

Dans sa mise en œuvre, le CCF traduit l'évolution du rapport de l'institution militaire à l'innovation, jusque-là très centralisée. Le cadre de la transformation semble faire émerger un nouvel écosystème d'innovation capacitaire et doctrinale. Particulièrement visible dans le domaine des drones, le foisonnement « du bas vers le haut » répond bien à l'impératif de se maintenir au rythme des cycles technologiques civils. Face à cette approche d'innovation ouverte, le CCF se place davantage en chef d'orchestre qu'en donneur d'ordres. Il doit suivre, encourager et appuyer les projets prometteurs pour permettre leur mise à l'échelle, tout en veillant à éviter les redondances et à maintenir la cohérence d'ensemble. Il dispose pour cela d'un budget dédié de plusieurs dizaines de millions d'euros.

Faire face à la conflictualité future se traduit également par la création de quatre commandements dits « Alpha » qui assurent la structuration des *enablers* des forces terrestres :

- Le Commandement des actions spéciales Terre (CAST) intègre trois nouvelles capacités en plus des forces spéciales Terre : l'influence, le Partenariat militaire opérationnel (PMO) et la cyberdéfense ;

- Le Commandement des actions dans la profondeur et du renseignement (CAPR) regroupe l'ensemble des capacités agissant dans la profondeur opérative : la brigade d'aérocombat, la brigade artillerie et la Brigade de renseignement et de cyber électronique (BRCE) ;
- Le Commandement de l'appui terrestre numérique et cyber (CATNC) comprend l'ensemble des régiments de transmission et moyens cyber, regroupés dans la Brigade d'appui numérique et cyber (BANC).
- Le Commandement de l'appui et de la logistique de théâtre (CALT) intègre la brigade du génie, la brigade logistique et la brigade de maintenance.

Ils regroupent et renforcent des capacités jusque-là disséminées et servent d'incubateurs pour préparer leur emploi pour les divisions ou le corps d'armée à terme, condition *sine qua non* de la réalisation de l'ambition française de nation-cadre au sein de l'OTAN.

Au-delà de cette restructuration de l'organisation de l'armée de Terre, le CEMAT a fixé la priorité de modernisation capacitaire sur quatre domaines : le commandement et contrôle, incluant les outils de maîtrise de la donnée ; les moyens de la transparence, en priorité capteurs et drones ; la létalité de la force, comprenant les munitions téléopérées et les feux longue portée, mais aussi la guerre électronique ; la protection enfin, avec un effort marqué sur la lutte anti-drones et la défense sol-air.

En conclusion, la transformation de l'armée de Terre est une réforme ambitieuse qui traduit la prise en compte d'un besoin d'agilité et d'initiative dans un monde marqué par l'accélération et l'incertitude, pour pouvoir répondre le moment venu aux exigences d'un engagement aéroterrestre majeur.

1. Lettre du CEMAT, n° 1, Armée de Terre, décembre 2023, www.terre.defense.gouv.fr.

2. Entretien avec le GCA Jean-Christophe Béchon, Major général de l'armée de Terre (MGAT) le 18 octobre 2024.

3. Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Slovaquie et Tchéquie.

4. GA Pierre Schill, Atelier de réflexion « La contribution de l'armée de Terre à la réflexion stratégique », Ifri, 4 mars 2024.